TOM PETERS

50 claves para HACER DE USTED UNA MARCA

Deje de ser un empleado y conviértase en una marca que comunique distinción, compromiso y pasión

La obra de referen[...] del *perso[...]* *brandin[...]*

DEUSTO



TOM PETERS (Maryland, EE.UU., 1942) ha sido calificado por *The Economist* y *Fortune* como el "gurú de gurús". Su obra más importante y bestseller mundial es *En busca de la excelencia*, considerada frecuentemente como el mejor libro de management. Posteriormente obtuvo un gran éxito internacional con *Re-Imagina!* (Ed. Prentice-Hall) y recientemente Deusto ha publicado su última y revolucionaria obra *Las pequeñas grandes cosas.*

www.TomPeters.com

Diseño de la cubierta: Silvia Antem/Departamento de Diseño, División Editorial del Grupo Planeta

OTRAS OBRAS DE TOM PETERS

En busca de la excelencia
(con Robert H. Waterman, Jr.)

Pasión por la excelencia
(con Nancy Austin)

Del caos a la excelencia

Reinventando la excelencia

Nuevas organizaciones en tiempos de caos

210 Ideas para ascender y sobresalir

El círculo de la innovación

Reinventar el trabajo:
50 claves para la dirección de proyectos

50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales

Tom

Peters

REINVENTAR EL TRABAJO:

EDICIONES DEUSTO

BARCELONA, 2011

50

claves para hacer de usted una marca

O: CINCUENTA MANERAS DE TRANSFORMARSE, DEJANDO DE SER UN «EMPLEADO» PARA CONVERTIRSE EN UNA MARCA QUE COMUNIQUE A GRITOS DISTINCIÓN, COMPROMISO Y PASIÓN

Título original: *The brand you 50: fifty ways to transform yourself from an «employee» into a brand that shouts distinction, commitment and passion!*
Publicado por Alfred A. Knopf, Inc., Nueva York, 1999

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

Agradecemos a Perseus Book Publishers la autorización para reproducir varios párrafos tomados de Creating You & Co., de William Bridges. © 1997 William Bridges and Associates, Inc.

ISBN: 978-84-234-2828-1
Depósito legal: B-19.453-2011
Primera edición: junio de 2011
Preimpresión: Fotocomposición IPAR, S. Coop. - Bilbao
Impreso por T.G. Soler

Impreso en España - *Printed in Spain*

DEDICATORIA

A MJ, Oprah y Martha*, inventores de la moderna Marca Usted

*Para el lector, uno entre cien mil, que no lo «pille»: Jordan, Winfrey y Stewart. (¡Las auténticas Marcas Usted no necesitan el nombre completo!)

La unidad fundamental de la nueva economía no es la empresa, sino el individuo. Las tareas no las asigna y controla una cadena estable de dirección, sino que las llevan a cabo de manera autónoma contratistas independientes. Estos profesionales electrónicamente conectados se agrupan en redes fluidas y temporales para producir y vender bienes y servicios. Cuando finaliza el trabajo, la red se desmantela y sus miembros vuelven a ser agentes independientes que circulan por la economía en busca del siguiente encargo.

—Thomas Malone y Robert Laubacher,
«The dawn of the e-lance economy»,
Harvard Business Review

LISTAS DE 50: CREDO

ESCLAVOS DE LAS OFICINAS..., ROMPED LAS ATADURAS..., MOVED LOS PIES...

¡EL TRABAJO PUEDE SER GENIAL!

¡EL TRABAJO PUEDE SER HERMOSO!

¡EL TRABAJO PUEDE SER DIVERTIDO!

¡EL TRABAJO PUEDE SER IMPORTANTE!

¡VOSOTROS PODÉIS SER IMPORTANTES!

¡DERRIBAD LAS PAREDES DE LA OFICINA!

¡ROMPED LOS TEBEOS DE DILBERT!

¡LA REVOLUCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE OFICINA ESTÁ EN MARCHA!

¡EL 90% DE NUESTROS EMPLEOS ESTÁN EN PELIGRO!

¡TOMAD LAS RIENDAS DE VUESTRA VIDA!

¡SUBVERTID LA JERARQUÍA!

¡HACED QUE TODOS LOS PROYECTOS SEAN ASOMBROSOS!

¡DISTINGUÍOS... O EXTINGUÍOS!

LLEGA UN NUEVO MILENIO: SI NO ES AHORA..., ¿C-U-Á-N-D-O?

LISTAS DE 50: INTRODUCCIÓN A LA SERIE

No criticamos a Dilbert. ¿Quién se atrevería? Pero sí creemos que el trabajo puede ser genial. QUE EL TRABAJO IMPORTA.

—Tom Peters

El trabajo —el suyo y el mío—, tal y como lo conocemos en la actualidad, será reinventado en el transcurso de los diez próximos años. Así de sencillo. Y así de profundo. He aquí el porqué...

El viejo y vigoroso activista sindical se acordará. En 1970 (no hace tantos siglos) hacían falta 108 personas, trabajando durante cinco días para descargar un barco maderero. ¿Y ahora? Maravillas del contenedor: ocho personas... un día.

Ocurrió en el campo cuando llegó la trilladora. Ocurrió en el centro de distribución cuando llegó la carretilla elevadora. Y ocurrió en los muelles.

Pero ahora estamos en un nuevo milenio. Más del 90% de nosotros —incluso en las empresas llamadas industriales— trabajamos en empleos de oficina. Dato: Nunca nos hemos ocupado de la productividad de los trabajadores de oficina; ni siquiera hemos pensado en ella. Nunca. Hasta este momento...

Todo ha cambiado. LA REVOLUCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE OFICINA ESTÁ EN MARCHA. El «taller» de contabilidad va a ser sometido al mismo examen de productividad que los muelles. Y creemos tener una idea de cuáles van a ser las nuevas reglas.

La revolución: Sistemas de información. Tecnología de la información. Sistemas de planificación de recursos empresariales. Intranets. Programas de gestión del capital intelectual. Gestión de clientes empresariales. La Red. Mundialización. Liberalización mundial. Etc. Etc. Todo ello alimenta una revolución de las que ocurren —sin exagerar— una vez cada 100, 200, 500 (?) años.

Lo cual nos lleva a esta nueva serie de libros, que apunta nada menos que a una reinvención completa del trabajo (la forma de verlo, de acometerlo, de hacerlo). La revolución de la reinvención del trabajo resulta ser una oportunidad inigualable de liberación en nuestras empresas y en nuestras vidas.

Este libro forma parte del primer grupo de una serie titulada Listas de 50. *Cada libro describe un aspecto diferente del trabajo en la nueva economía. Cada libro se basa en 50 ideas esenciales.*

—Los editores

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

En el pasado, se podía tener seguridad manteniéndose en la oscuridad. Hoy es más difícil.
—Michael Goldhaber, *Wired*

No te pongas en un compromiso, cariño. Tú eres lo único que tienes. —Janis Joplin

Hace unos dos años me di cuenta de que ya no era una persona, sino una marca. —Martha Stewart

1954. Título universitario. (Los afortunados.) Después, a trabajar en GE. O en GM. O en AT&T. (El programa de progresión profesional rápida para directivos de la división de Larga Distancia de AT&T casi me atrapa en 1964; en ese momento Lyndon Johnson inició una guerrita y yo me fui voluntario.) No hagas olas. No te metas en líos. Responde a la pregunta «¿A qué te dedicas?» con un orgulloso «J. C. Penney» o «AT&T». (El nombre de tu empresa = tu identidad... como s-e-r h-u-m-a-n-o.) Pasan los años. Tus hijos van a la universidad. Ya están casados. 55 años. Los nietos. 65 años. Se acabó. Fiesta de jubilación con lagrimitas. Cuarenta y dos años de buenos «servicios». Un buen ciudadano de la empresa. Pensión a fin de mes. Retirado al apartamento en copropiedad de la costa de Florida.

Así eran las cosas en el período de la posguerra. Hasta 1975. Entonces llegó la competencia extranjera. (Al principio en el acero y los automóviles.) (Fin de la hegemonía estadounidense.) Y el ordenador pasó finalmente a servir para algo más que para automatizar la contabilidad de clientes.

Y después... **se armó la de Troya**. ¿Cuándo cree usted? ¿Hacia 1985? La competencia extranjera se convirtió en mundialización con todas las de la ley. La «informatización» se apoderó de todas las mesas de trabajo... y llegaron los sistemas interconectados. Y... ¡bienvenido, don Intercambio Electrónico de Datos! («Sólo aceptamos facturas electrónicas», dicen en Wal Mart.) Y después...

La web.

La carta de despido, que antes era cosa de los astilleros y los altos hornos, le llegó a nuestro vecino, que llevaba 27 años trabajando en IBM y ganaba 100.000 dólares. (En el preciso momento en que Maggie, su hija mayor, hacía las maletas para Middlebury..., cuyas tasas académicas costaban un pastón.)

O sea, que la cosa se hizo personal. Al Dunlap «el exterminador». Y Robert Allen, tan majo él, de AT&T..., que despidió a más gente que Dunlap. Y la «reingeniería» del «Dr.» Michael Hammer. (Eufemísticamente llamada «optimización de plantillas». ¡No es raro que nos regocije tanto el crudo humor de Dilbert!)

Dunlap es un burro. «Optimización de plantillas» es una expresión abominable. Pero eso no va a hacer que el reloj vaya hacia atrás. La realidad es que la Revolución de los Trabajadores de Oficina... está..., por fin..., llamando a la puerta. Y el genio no va a volver a meterse en la lámpara. En realidad, el genio —los sistemas ERP (Planificación de Recursos de la Empresa), la web, etc.— sólo está entrenándose para el Gran Acontecimiento.

Sí..., la Revolución de los Trabajadores de Oficina ha comenzado definitivamente. Sí, creo que más del 90% de los

empleos de oficina van a desaparecer o se van a renovar de tal modo que será imposible reconocerlos. De aquí a 10 o 15 años.

Pero... ¿sabe una cosa?

A mí me parece mejor que bien. Creo que es (potencialmente) una revolución liberadora a más no poder.

NO QUIERO ATRAVESAR LA MISMA PUERTA PARA TRABAJAR, DE LUNES A VIERNES, DURANTE 41 AÑOS, COMO HIZO MI PADRE. CREO QUE SU VIDA LABORAL FUE UN HORROR. (LO SIENTO, PAPÁ.)

Valgo lo que mi último-próximo trabajo. (Punto.) (Igual que un pintor de brocha gorda. Igual que Harrison Ford.) Si no mejoro..., estoy acabado. (Profesionalmente.) Y eso me gusta. Creo que es la quintaesencia del espíritu americano. Puede que don Burgués Adocenado no lo entienda. Puede que Dilbert me llame don Gafas de Color de Rosa. Sin embargo, Benjamin Franklin, nuestro primer «gurú de la mejora personal», lo entendería. Y, Dios lo sabe, también lo haría Mr. Jefferson de Monticello.

Dato sorprendente: la nueva economía, basada en el cerebro, es en realidad la Vieja Economía. Nos pide, al estilo de Davy Crockett, que nos las ingeniemos. Que improvisemos. («Estamos en un tumulto en el que no hay reglas»; así es como el jefe de Xerox, Paul Allaire, define nuestra Nueva Economía.)

Usted decide. ¿Revolución liberadora o aterradora? Bueno, si usted está en sus cabales, dirá que «las dos cosas». Da miedo. Todas las cosas que merecen la pena lo dan, ¿o no? Y... a mí me parece...

Increíblemente Genial.

Repetimos la respuesta: un Trasplante de Actitud. Es decir, comience a pensar y actuar como Contratista Independiente. Aunque en sus planes para el futuro previsible esté el de seguir en plantilla. Un Contratista Independiente es autosuficiente. Depende de su capacidad... y de su perfeccionamiento constante. Un Contratista Independiente «sólo» cuenta..., a la hora de la verdad..., con su Historial: sus Proyectos.

Para mí, este Contratista-en-Espíritu es una «entidad» de talante independiente, tal vez una «marca». Más concretamente, «Marca Usted». Una marca es un eslogan taquigráfico. Promete algo. Algo fiable. («La pausa que refresca.») Algo grande. («Hazlo.»)

Hagamos un repaso rápido. Éstos son los contrastes que mis colegas y yo encontramos entre un Día-en-Dilbertilandia, en las Torres «Optimizadas» y el Nuevo-Orden-Mundial-Liberador-de-la-Marca-Usted.

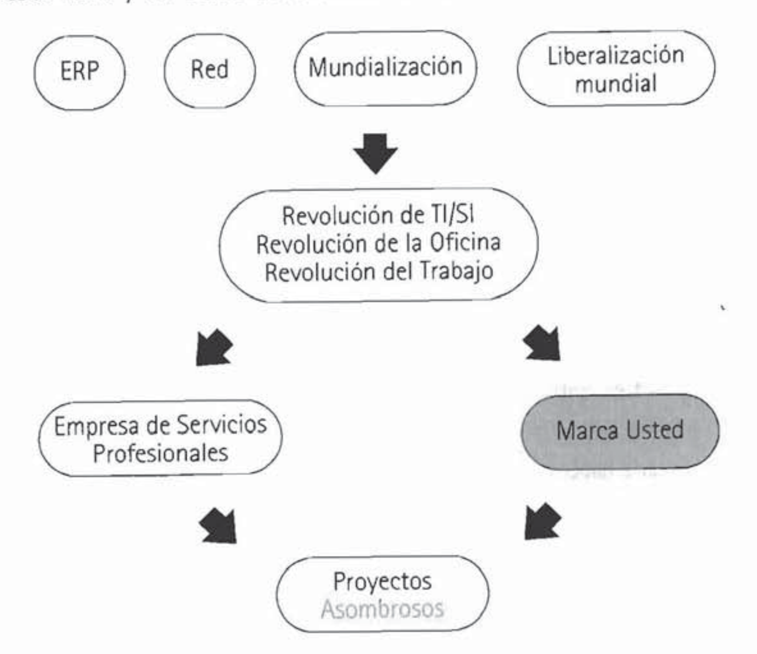
EL MUNDO DE LA «MARCA USTED»	EL MUNDO DEL «EMPLEADO»
Trabajar en un proyecto memorable (asombroso). (Si no lo es, lo haré asombroso... ¡o reventaré en el intento!)	Hacer lo que me mandan.
Comprometido con mi profesión. Intento ser increíblemente bueno en a-l-g-o.	Trabajo asiduamente en los contenidos habituales.
Elijo este proyecto porque me va a enseñar mucho / me va a exigir mucho / me va a poner en contacto con gente fenomenal.	Es lo que mi jefe me ha mandado hacer. (Lo demás son monsergas.)
No malgasto ni una sola comida... Ampliar mi red de contactos es mi mantra.	Las comidas son cosa mía.

EL MUNDO DE LA «MARCA USTED»	EL MUNDO DEL «EMPLEADO»
SOY UN MANÍACO DEL FICHERO DE CONTACTOS.	No me gusta andar haciendo la pelota por ahí.
Me encanta aceptar una tarea «humilde» si puedo convertirla en algo genial.	No intentes pasarme tus embolados, tío.
Comprendo que Yo-Soy-Mis-Proyectos. *Punto.* (No es broma: yo soy mi «cartera» de proyectos.)	Yo cumplo. No hago olas.
Amo las palabras Asombro..., Belleza..., Elegancia..., Revolución..., Impacto.	¡Déjate de monsergas!
V-i-v-o para mis Clientes.	Hago mi trabajo.
Me relaciono deliberadamente con tipos raros. (Tipos geniales de los que puedo aprender cosas geniales.)	Mis amigos son mis amigos. Lárgate.
Creo que hay que divertirse en el trabajo.	Un día de trabajo es un día de trabajo. No trato de hacer de él una novela.
Estoy deseando saltar de la cama por las mañanas.	Un día más viejo y más endeudado.
Hago enfadar a algunas personas. (A causa de mis fuertes convicciones.)	¡Estate quietecito y no causes problemas!
Me enfado (frecuentemente) por lo lentamente que cambiamos.	*C'est la vie.*
Me encantaría haber estado con Washington en el campamento de Valley Forge.	Ya estoy casi establecido. No me molestes.
Adoro los colores vivos.	Lo gris es bello. (La invisibilidad manda.)

EL MUNDO DE LA «MARCA USTED»	EL MUNDO DEL «EMPLEADO»
Soy activo hasta el exceso.	¡LO MÍO ES MANDAR NOTAS!
Acepto la vida con los brazos abiertos.	Ya te llegan bastantes problemas como para que busques más.
Comprendo que el «poder» no te llega del cielo: tienes que agenciártelo. («Ambicioso» = Bueno.)	Odio el «politiqueo» en la empresa.
Es mejor pedir perdón después que permiso antes. (¡Siempre!)	No me arriesgo a quedar con el culo al aire.

LA IMAGEN GENERAL: EL «MODELO»

Nuestro modelo es simple. Y lo iremos expandiendo en este libro y en otros de esta serie. A saber:



Todo esto –Planificación de Recursos Empresariales (ERP), Intercambio Electrónico de Datos, las redes internas de la empresa, la Red, etc.– está alimentando una revolución. Punto de impacto de este meteorito milenario: el **trabajador de oficina**.

Los que sobrevivan –en nómina o fuera de ella– tendrán que tirar por la borda prácticamente todo lo que hayan aprendido y deberán adoptar las cualidades / actitudes de una ESP / **Empresa de Servicios Profesionales**. (Lea el libro de esta serie *50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales*.) Todos ellos tendrán que comportarse como contratistas independientes, con marca propia: el tema de este libro. Es decir, los supervivientes «serán» un producto... y mostrarán una patente distinción en... algo.

Y la base de la ESP, la Marca Usted y la Revolución de los Trabajadores de Oficina es **el trabajo mismo**. Es lo que llamamos el Proyecto Asombroso (vea *50 claves para la dirección de proyectos*).

BREVE GUÍA PARA EL USUARIO

Crear una Marca Usted es una gran cosa. Un desafío personal. Un desafío en el que hay mucho en juego. Esperamos proporcionarle a usted en estas páginas una «perspectiva», así como un montón de sugerencias prácticas que le permitan salir airoso de ese desafío.

Lo que sigue puede parecer un poco demasiado. Los más de 50 puntos tratados contienen unas 200 «C. Q. H.»..., Cosas Que Hacer. Cualquiera de ellas puede llevar una buena cantidad de tiempo. Por lo tanto, no hemos pensado ni por un segundo que deba usted hacerlas todas. Lo que le proponemos es que lea el libro de la manera habitual, subrayando las

cosas que crea más interesantes. Y QUE CUANDO LO HAYA TERMINADO, ESTABLEZCA SUS PRIORIDADES. Por ejemplo, podría repasar el libro y elegir entre los 50 puntos «principales», 10 que merezcan su atención urgentemente. (Elija cosas «geniales» además de cosas «importantes».) A continuación, elija dos «C. Q. H.» de cada uno de esos puntos urgentes... y póngase a trabajar.

Advertencia: Cuando se meta en harina, cosa que evidentemente espero que suceda, no pierda de vista la Idea General. Que es... EL SIGNIFICADO DE LA MARCA USTED EN SU VIDA.

La Marca *Usted* es todo lo personal que parece. Marca *Usted* = Quién Es *Usted*. Así las cosas, es posible que le sorprenda la frecuencia con la que decimos «Reúnase con unos colegas para reflexionar sobre...». Bueno, la Marca Usted es personal... pero también es un Deporte de Equipo. El equipo, en esta ocasión, no es su grupo oficial de trabajo. Por el contrario, es un Grupo de Espíritus Afines. Este «rollo» necesita que se le den muchas vueltas. Como hemos descubierto en nuestros programas de formación, todas esas vueltas son infinitamente más eficaces cuando un pequeño grupo de Buscadores de Marca Usted se reúne, formal o informalmente. Mire, para la mayoría de nosotros esta aventura resulta terrible, aunque en última instancia sea liberadora. Y las aventuras se llevan mejor con un grupo que te ayude.

Usted utilizará el libro como mejor le parezca, claro está; pero espero que estas sugerencias le ayuden a ponerse en marcha.

1.

DEPENDE DE USTED... Y SÓLO DE USTED.

La idea definitoria de la Marca Usted: «Ellos» han dejado de ser responsables de nuestra carrera profesional –y, por extensión, de nuestra *vida*–. Lo somos **nosotros**; de **nosotros** depende lo que vayamos a ser.

Joven, consiga que su nombre valga algo.

–Andrew Carnegie

Los carpinteros dan forma a la madera. Los flecheros dan forma a las flechas. Los hombres sabios se dan forma a sí mismos. –Buda

No os conforméis con expresaros: inventaos. Y no os ajustéis a los modelos prefabricados.

–Henry Louis Gates, Jr., en la entrega de diplomas del Hamilton College, junio de 1999

El poder no te lo da nadie. Lo coges tú. –Roseanne

La clave

¡Se acabó! ¡Se acabó! **Gracias a Dios... se ha acabado.** (Por lo menos, eso creo yo.) ¿Qué se ha acabado? El mundo en el que «nosotros» –los mejores, los más brillantes, los universitarios– dependíamos de «ellas», las Grandes Empresas, que «guiaban» (determinaban, dictaban, controlaban) «nuestra» carrera profesional.

Mire usted por dónde, mi pobre padre no pasó de ser un funcionario interino de la BG&E..., la Baltimore Gas & Electric Co..., durante 41 años. Como dije en la introducción: la misma puerta de la calle West Lexington. Día tras día. Mes tras mes. Año tras año. Decenio tras decenio.

No era forma de vivir. Aquello no era vivir.

Pero... se acabó. *Kaputt*. Aunque no nos guste (y hay literalmente millones de personas a las que no les gusta). ¡Se ha A-C-A-B-A-D-O! El Nuevo Orden (Económico) Mundial: Nosotros —los trabajadores de oficina— somos dueños de nuestras decisiones. Nuestra vida es más precaria, pero nos la han devuelto. El desafío: ¿qué vamos a hacer con ella?

Don Empleado Cumplidor ha muerto. El «Hombre de la Organización» está exhalando su último aliento.

¿Quién aparece en su lugar?

Augie March.

El personaje del Premio Nobel Saul Bellow se presenta con las siguientes palabras: «Soy estadounidense, nacido en Chicago..., he aprendido a hacer las cosas por libre, a mi aire y lo voy a contar a mi manera».

Es Emerson II. Es la Nueva / Segunda Era de la Autoconfianza, a la manera de Ralph Waldo Emerson.

Benjamin Franklin (*El libro del hombre de bien.*) Napoleon Hill (*Piense y hágase rico.*) Dale Carnegie (*Cómo conseguir amigos e influir en los demás*). Norman Vincent Peale (*El poder del pensamiento tenaz*). Y Stephen Covey. Werner Erhard. Tony Robbins. Unos, juiciosos. Otros, locos de atar. Pero su mensaje... es estadounidense hasta la médula.

Estados Unidos siempre ha sido el País de la **Autoayuda**. El País de los **Buscavidas**. El País de los **Pioneros**. En los primeros años de nuestra democracia, todo el mundo se ocupaba de sí mismo y de su familia (y de sus vecinos en momentos de necesidad). Nadie esperaba que otro se fuese a ocupar de él. La autosuficiencia, y la independencia y la libertad que la acompañan, eran lo que defendíamos, lo que nos definía. En aquel preciso momento, hace unos 150 años, entró en escena la Gran Empresa (el Gran Gobierno entró en escena unos 75 años después) y empezamos a perder nuestra esencia. Nuestra esencia frankliniana. Nuestra esencia emersoniana. Sucumbimos —ésa es exactamente la palabra— al adocenamiento burgués. A la Gran Empresa-Papá-y-Mamá-para-Toda-la-Vida.

Mi opinión (otra vez): esto era (y sigue siendo) **un horror**.

Pero... Aleluya, Aleluya, Aleluya... **¡Se acabó!**

Para muchas personas ha sido un despertar brutal; como cuando te tiran a la piscina... por donde cubre... para que aprendas a nadar. Este libro quiere advertirle a usted de que están a punto de tirarle... y quiere proporcionarle los instrumentos que necesita no sólo para sobrevivir..., sino para prosperar / medrar / florecer... más que nunca.

¿Es aterradora esta perspectiva?

¡Rayos, claro que sí!

¿Es una oportunidad sin igual para tener una vida más plena, más interesante? ¿Una vida que le oblige a ir un poco (un mucho) más lejos..., pero que le recompense con

un gran crecimiento, satisfacción e independencia personal (¡ah!, y tal vez con mucho más dinero)?

¡Rayos, claro que sí!

¿Puede *usted* hacerlo?

Sí, puede. (Eso creo..., de lo contrario no habría escrito este libro.)

C. Q. H. (Cosas Que Hacer) / ¡Ésta es su vida!

1. Alcohólicos Anónimos es una organización influyente. Ha salvado cientos de miles de vidas... y de almas. Forme su propia AA. O FA (Funcionarios Anónimos). O EOA (Esclavos de las Oficinas Anónimos).

Mensaje: un grupo de apoyo ayuda mucho. ¡Muchísimo! Da la oportunidad de reunirse con personas que tienen los mismos problemas que uno. Esto crea un vínculo inmediato... y es el entorno perfecto para soltarse el pelo... y hablar con absoluta sinceridad... de nuestros temores (todos los tenemos)... y nuestras esperanzas (todos las necesitamos)... y nuestros planes (¡más nos vale tenerlos!).

Reúnase con colegas —del trabajo y de fuera de él— para hablar de este Nuevo Mundo (Laboral). ¿Aterrorizado? Confíeselo ante ellos. Lea a Franklin. Y a Emerson. Y a Covey. Comente sus ideas. Piense y hable sobre U-S-T-E-D (el egocentrismo no sólo es una virtud, es una necesidad... y le será de gran utilidad al próximo chico / chica a la hora de hacer frente a su dilema / oportunidad). Empiece a pensar en usted como en un Alma Independiente. En ciernes. (En el mejor sentido.)

2. Piense en el mundo de Augie March: «*He aprendido a hacer las cosas por libre, a mi aire y lo voy a contar a mi manera*». ¿Qué significa eso para usted? *¿Exactamente?*

¿De qué manera va usted —que probablemente sigue en la nómina de una gran empresa— a dar sus primeros pasos hacia la Independencia Psicológica? Escriba su propia Declaración de Independencia Personal al estilo de Augie March.

3. Elimine los pensamientos negativos. (¡Qué tontería!) Ahora en serio, pinte un Cuadro en Tecnicolor de lo geniales que podrían ser todas estas «cosas nuevas»... para usted. Es decir, liberadoras. Haga una lista con los aspectos positivos —potenciales y reales— que tendría un Nuevo Usted Independiente.

4. *Anexo para jefes.* El mejor favor que puede usted hacer a los 18 profesionales que tiene a su mando es iniciar un diálogo con ellos sobre la «independencia mental». Oiga, como jefe, yo quiero... desesperadamente... tener profesionales que trabajen para mí y que posean la Mentalidad del Agente Libre. Yo —como los antiguos exploradores del Antártico— sólo quiero voluntarios. En este caso... **Voluntarios para la Misión Siglo XXI.**

1a.

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE SE PREGUNTÓ: «QUÉ QUIERO SER»?

La clave

Hace poco leí una frase suelta, muy sencilla.

Recuerdo la conmoción que me causó:

«¿Cuándo fue la última vez que se preguntó "qué quiero ser"?»

La autora: Sara Ann Friedman. El libro: *Work matters: women talk about their jobs and their lives.*

Estoy seguro de que ha oído el viejo chiste:

¿Por qué preguntan los padres a sus hijos ¿qué quieren ser de mayores?

¡Porque buscan ideas!

¿QUÉ QUIERE SER USTED?

La mayoría diría que a mí la vida me ha ido bastante bien. Ciertamente, he conseguido más «éxito» (en su definición pública, sea la que sea) del que nunca me habría atrevido a soñar.

Aun así, esa frase me dejó pensativo: ¿QUÉ QUIERO SER?

«Marca Usted» es una idea pragmática, comercial. Tiene que ver con la forma de sobrevivir en el momento en el

que el trabajador de oficina se ve con el agua al cuello. Pero también tiene que ver con la oportunidad. Y con la liberación. Y con la definición. (La definición de uno mismo.)

O sea: ¿qué quiero ser **yo**?

¿Qué quiero defender **yo**?

¿Importa **mi** trabajo?

¿Estoy dejando huella?

Me atrevería a decir que ninguno de nosotros nos planteamos estas preguntas lo suficiente. Ni Bill Clinton. Ni Al Gore. Ni George W. Bush. Ni Dan Quayle. (Aunque puede que Oprah, Martha Stewart y el Dalai Lama sí.)

¿QUÉ QUIERO SER?

Mi / nuestro mensaje:

¡**NO TENGA REPAROS** EN HACERSE «ESA PREGUNTA»! ¡PERIÓDICAMENTE! (¿VALE?)

PALABRAS

El secreto de la vida está en tener una tarea..., algo en lo que poner toda el alma... Y lo más importante es que debe ser algo que sea imposible de hacer.

—Henry Moore, escultor

El trabajo es mi obsesión, pero también es mi devoción... La concentración absoluta es el paraíso del trabajo.

—Donald Hall, poeta y ensayista, *Life Work*

[La idea de marcharme] se debía a la absoluta rutina que regía todo. [Entonces mi jefe] me encargó un proyecto en el que yo era el único empleado. Podía decir que era el rey, el emperador, o lo que se me antojase. Contraté a un técnico. Y a partir de ahí, desarrollamos una unidad de plásticos [que factura miles de millones de dólares].

—Jack Welch, director de General Electric, a propósito de su intención de irse después de su primer año en la empresa (*Fortune*, enero de 1999)

Su jardín es trabajo, porque es una devoción emprendida con pasión y convicción, porque la absorbe; porque es una tarea o una búsqueda incesante que no puede ser satisfecha.

—Donald Hall, *Life work*, hablando de su difunta esposa, la poetisa Jane Kenyon

Creo que ayuda a pensar.

—A. E. Housman, clasicista de Oxford, según Tom Stoppard en *The Invention of Love*

C. Q. H. / ¿Qué quiero ser **yo**?

1. Vaya a comer con un par de buenos amigos. O mejor aún, a cenar. Tema de conversación: ¿Qué quiero ser? (Ya sé que esto es psicología clínica avanzada. Pero usted tiene que empezar... de alguna manera... por algún sitio.) Idea: convierta los comentarios sardónicos sobre los asesores de Andersen Consulting que están tratando de eliminar nuestros puestos de trabajo en una charla sobre *la gran oportunidad de eliminar todas las tonterías que tenemos que hacer en el trabajo... si actuamos con sensatez.*

2. ¿Cómo sería un «Trabajo Genial»? En solitario... o mejor aún, con la ayuda de un par de amigos, prepare una lista de 25 frases (¡ni una menos!) que definan para usted / para ustedes... un Trabajo que Importa. ¿Puede aplicar, de una u otra forma, cinco de esas frases a su proyecto actual? **¿En la próxima semana?**

3. Haga eslóganes. (No le dé vergüenza: los entrenadores de fútbol y de baloncesto los hacen a todas horas.) Póngalos en carteles: ¡EL TRABAJO DEJA HUELLA! SOY EL AMO DE MI PROPIO UNIVERSO. ¡SOMOS IMPORTANTES! ¡NO MOLESTE: ESTAMOS HACIENDO COSAS GENIALES! (O algo por el estilo.)

4. Piense en los jugadores de fútbol, peluqueros, carpinteros, cocineros y estrellas de cine a los que admira. ¿Cómo podría parecerse más su trabajo al de ellos? Sea muy concreto. Hable de esto con esos Viejos Amigos de los que vengo hablándole. Cree un grupo de apoyo. De lo que sea.

¡HAGA ALGO! PONGA MANOS A LA OBRA.

2.

¡TIENE QUE HACERLO! AL FIN: ¡ES LA REVOLUCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE OFICINA!

La bazuca de la productividad —después de un siglo de obsesión con el trabajo manual— apunta al mundo de las oficinas. Cuando se disipe el humo..., ¿quién va a quedar en pie? ¡U-S-T-E-D!

Si (GRAN «si») entiende usted qué está ocurriendo... y actúa en consecuencia.

La clave

La economía de la atención es un sistema de estrellas... Si su trabajo no tiene nada de especial, por mucho que se esfuerce, nadie reparará en usted, y eso significará también, cada vez más, que nadie estará dispuesto a pagarle gran cosa. —Michael Goldhaber, *Wired*

Este libro podría haberse titulado *No hay alternativa*. O sea: que si no se convierte usted en una **estrella**, en una **marca**, está usted **acabado**.

¿Es alarmista todo esto? ¿Declaraciones extremistas? «Sí» a ambas preguntas. Pero..., en último término... «no».

Me explico: es probable que su puesto de trabajo no se evapore antes de que usted acabe de leer este libro (sobre todo si lee usted deprisa). Pero se evaporará..., o por lo menos cambiará hasta el punto de que será difícil reconocerlo..., en los diez próximos años.

Tengo fama, supongo, de ser un poco radical. Bueno, pues nada más lejos de la realidad. Vea, si no, *En busca de la excelencia*. Algunos llamaron a ese libro «revolucionario». Sólo tiene 17 años. Y sin embargo..., sin embargo..., no encontrará «mundialización» o «tecnología de la información» en el índice alfabético. ¿Radical? ¿Radical yo? Casi todos los errores graves que he cometido en los últimos 20 años han sido errores de... conservadurismo. De subestimar la velocidad y la magnitud de los cambios.

Así que vuelvo a afirmar... más del 90% de los empleos de oficina se reinventarán / reconcebirán totalmente en el próximo decenio, par de años arriba o abajo.

Por lo tanto, aquellos de nosotros —¡empezando por mí!— que queramos sobrevivir a la riada tendremos que recoger el guante de la reinvención personal... antes de quedarnos anticuados. En otras palabras: **«Hágaselo usted mismo antes de que se lo hagan esos c...»**.

C. Q. H. / La inevitable revolución de los trabajadores de oficina

1. **¿CREÉIS DE VERDAD, HERMANAS Y HERMANOS, EN EL APOCALIPSIS QUE SE AVECINA?** En serio: hable de la revolución del trabajo de oficina. Estúdiela. Lea lo que se escribe sobre ella. (Funde, lo antes posible, un club de lectura.) Organice una comida informal e invite a un gurú. La Gran Idea: ANTICIPARSE ES MEJOR QUE REACCIONAR. Es decir: ¿No sería fabuloso ir un paso por delante de todo este vendaval que se nos viene encima?

2. Concierte citas para comer o cenar con cuatro o cinco de sus conocidos que hayan conseguido éxito como

contratistas independientes. O invíteles a hablar ante un pequeño grupo de compañeros suyos. Empiece a hacer una lista —¿una especie de manual?— de las Características del Trabajo en la Nueva Economía (o algo así). O sea, conviértase en estudiante. Haga los deberes. ¡Estudie con los maestros!

3. ¡Apunte alto! «Sea optimista» es, por supuesto, la máxima expresión del consejo descerebrado. Pero intente pintar un **Cuadro Fabuloso de Cómo Sería un Mundo Fabuloso de Trabajadores de Oficina**.

* * *

ESTAMOS EN UN NUEVO MILENIO. **NO PUEDE USTED QUEDARSE PARADO**. PUNTO. **Tampoco yo**. Estoy experimentando como un loco con diferentes tipos de instrumentos de comunicación... o sea, con esta serie de libros, con diferentes medios (teleconferencias, la web, medios didácticos informáticos). ¿Por qué?

YO —A MIS 56 AÑOS—
NO TENGO ALTERNATIVA.

Salvo que quiera plegar velas y adentrarme sin alborotos en esa gélida noche. ¡Y NO QUIERO! Y, ¡ojo!, soy uno de los afortunados que tengo la opción (léase cumquibus) de decir hasta aquí hemos llegado. Si no guarda usted un buen fondo de inversión en la manga, esta conversión radical... en una Marca Usted... es una necesidad. A no ser, claro está, que le atraiga la idea de retirarse a un coqueto y cómodo congelador. (Y esto, amigos míos, es sólo una pequeña exageración. Vale, está bien, no tan pequeña. Pero lo que quiero decir es: **¡ESTAMOS HABLANDO DE SU VIDA!)**

3.

RESPUESTA (LA MEJOR QUE TENGO) (¿LA ÚNICA QUE TENGO?) A LA REVOLUCIÓN DEL TRABAJO DE OFICINA: HAGA DE USTED UNA MARCA.

Traducción: **Bienvenido**..., *si es usted inteligente*..., **a la Era de la Marca Usted**.

La clave

El yogur está a punto de caer sobre las palas del ventilador con un ruido sordo. Pocos, si es que alguno lo consigue, se van a salvar. La Revolución del Trabajo de Oficina está ganando velocidad. Rápidamente. La seguridad del empleo, tal y como la hemos conocido, se desvanece.

Y ahora, ¿qué?

Mi respuesta: **¡Volver a la seguridad del empleo!** (¿A que no se la esperaba?) Pero ahora es una **nueva** seguridad. Bueno, en realidad es una nueva seguridad muy vieja. Es lo que la seguridad del empleo era antes, mucho antes, del advenimiento de la Gran Empresa. Antes de la seguridad social. Antes del seguro de desempleo. Antes de que hubiese una gran «red de seguridad», que ha tenido la indeseada consecuencia de privar de iniciativa, de impulso y de arrestos a millones de trabajadores.

Estoy hablando de la seguridad del empleo que había en la época de las colonias y en los cien años que siguieron a la fundación de Estados Unidos. Esa seguridad era:

- Oficio
- Distinción
- Capacidad de relación social

Oficio = Destreza Comercializable. Distinción = Memorable. Capacidad de Relación Social = Apoyo Colegial de Viva Voz.

Es una seguridad tan vieja como el herrero del Nuevo Mundo. (Y su equivalente moderno, el decorador. O el auditor local.) Tan nueva como Hollywood. O los programadores web ambulantes que trabajan en su piso de San Francisco o Austin o Raleigh-Durham... o Tahití.

Se trata de ser tan condenadamente bueno y meticuloso y responsable en lo que usted hace (asegurándose también de que eso necesita hacerse), que el mundo abre un camino, a la velocidad de la luz, hasta su ordenador personal.

El término que, en mi jerga personal, designa a este artesano antiguo, fiado de sí mismo, conectado y dependiente de la publicidad de viva voz es: Marca Usted.

Profeso una gran devoción a las Marcas. Guiado como soy frecuentemente por el publicitario David Ogilvy, creo que las marcas no son una entelequia del marketing. El consumidor no es idiota. Por lo general, no se puede poner marca a la basura. Y —como dice Ogilvy— es tonto de remate el que tiene una cosa buena y no le pone una marca: iMAC o Ziploc o Starbucks.

Una marca es un «marchamo de confianza». Es taquigrafía. Es un instrumento de clasificación.

«EL MUNDO» SEGÚN SCOTT

Scott Bedbury ayudó a crear las marcas Nike y Starbucks. (No está mal.) Me gusta su definición del concepto:

> **Una gran marca se dirige a los sentimientos... Los sentimientos son la fuerza que impulsa la mayoría de nuestras decisiones, si no todas. Una marca entra en contacto con el mundo exterior con [una] implacable experiencia de conexión. Es un punto de conexión afectiva que va más allá del producto...**
>
> **Una gran marca es una historia que nunca acaba de narrarse. Una marca es una historia metafórica que se desarrolla incesantemente... Las historias crean el contexto afectivo que las personas necesitan para situarse en el marco de una experiencia más amplia.**

No sé qué opinarán ustedes, pero personalmente no me siento en absoluto ofendido, minusvalorado o deshumanizado por la idea de la marca Usted o la marca Yo. Otra de mis favoritas es Yo, S.A. Al contrario, creo que Marca Usted / Marca Yo / Yo, S.A., me conecta directamente con los Padres Peregrinos Benjamin Franklin y Steve Jobs, y ésa es una ascendencia que me gusta mucho más que la del Empleado de la Gran Empresa, por no hablar del Esclavo de la Oficina.

* * *

Mi amiga la artista Annette Lemieux creó una obra maravillosa, **I AM** [YO SOY] (véase la página de al lado). Junto a esa refinada obra tengo colgado en la pared un anuncio, blanco sobre negro, arrancado de una revista popular. Es un anuncio de Discover Brokerage: **YOU ARE THE C.E.O. OF YOUR LIFE** [USTED ES EL DIRECTOR GENERAL DE SU VIDA].

C. Q. H. / Marca Usted = Supervivencia

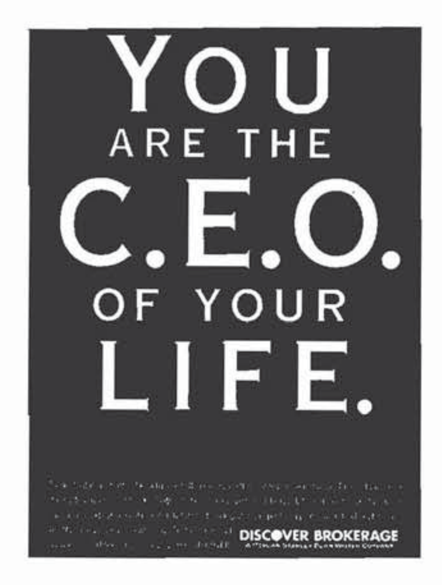
1. ¿Tiene un amigo —agente inmobiliario, abogado, etc.— que tenga buena reputación y cuyo nombre se asocie inmediatamente con calidad, resultados, perseverancia? (Si no conoce personalmente a ninguna estrella local, pregunte a sus conocidos hasta encontrarla.) Pídale que pase una tarde con usted y con algunos colegas suyos hablando de cómo consiguió sobresalir por encima de los demás. ¿Tiene algún rasgo distintivo —enviar diligentemente notas de agradecimiento, una bufanda de un color llamativo, un servicio rápido— que le defina? Es decir: Empiece a incorporar esas «ideas de marca» a su vocabulario / su vida.

2. Comience a jugar con las palabras. Utilice para ese fin un cuaderno (de papel o electrónico). Pregúntese ¿QUIÉN SOY? ¿QUIÉN **NO** SOY? (Los expertos coinciden en esto: la marca tiene tanto que ver con lo que no es el producto como con lo que es.)

3. Empiece a preguntarse todos los días:

¿ES LO QUE ESTOY HACIENDO
AHORA MISMO
COHERENTE CON LA CREACIÓN
DE UNA MARCA, MI MARCA?





Si no lo es..., bueno..., pregúntese en qué está gastando el tiempo.

4. ¡Una marca no se crea en un día! ¡Camine, no corra! Baraje ideas. Defina sus puntos fuertes (y sus puntos débiles). Estudie las «marcas comerciales». Intente que todo encaje. Lime las aristas. Actúe con resolución, pero sin apresuramiento.

ES DE SU «ESENCIA» DE LO QUE ESTAMOS HABLANDO. (A lo Meryl Streep o Ted Koppel.)

3a.

LA MARCA USTED AMPLIFICADA. ¿Y SI CADA UNO TUVIÉRAMOS UNA «COTIZACIÓN DE MERCADO» PERSONAL?

ES DECIR, UN VALOR DE MERCADO COMO EL QUE TIENEN LOS JUGADORES PROFESIONALES.

La clave

Titulares de la prensa económica, allá por la primavera-verano de 1999:

MBA: Managed By Agent

—*Newsweek*, refiriéndose al hecho cada vez más frecuente de que los ejecutivos recurren a agentes que lleven su carrera profesional

Los chefs en el escaparate: Los famosos de la cocina recurren a los creadores de imagen

—*The New York Times*, acerca del «cocinero como marca»

El agente Leland Hardy se propone convertir a los deportistas como Ricky Williams, elegido en la primera ronda por los Saints, en «vehículos del espectáculo».

—*Chicago Tribune*, Hardy «ve en Williams una celebridad, un programa, un vehículo para amalgamar los mercados de los medios de comunicación del siglo XXI mucho más allá de la limitada imaginación de un campo de fútbol»

EL GRAN GOLPE DEL DR. KOOP

—*Business Week*: «¿Qué hay en un nombre? Si es usted C. Everett Koop, responda: 44,3 millones de dólares. El servicio de asistencia sanitaria por internet del ex director de la Oficina para la Salud Pública salió a bolsa el pasado 8 de junio»

¿Qué ofrecerían por mí esos pirados?

—*Wired*, El 27 de abril de 1999, eBay, la casa de subastas electrónica, empezó a actuar en el mercado de personal. Un proveedor de servicios de Internet formado por 16 personas ofreció sus servicios al mejor postor, con una postura mínima inicial de 3,14 millones de dólares. Por esa cantidad, uno podía hacerse con los servicios de un director, tres gestores, siete ingenieros y cinco administrativos.

Los gurúes de gestión, si son inteligentes, tienen gurúes de gestión. Uno de los míos es Stan Davis. (Una vez, en una columna que se publica en varias revistas y periódicos, dije que su *Future perfect* es «el libro de gestión de la década».) Stan se ha lanzado a explorar un nuevo territorio. En esta

extraña y nueva «economía del conocimiento» que está apareciendo, declara, es perfectamente posible que todos tengamos una cotización de mercado determinada. Los jugadores profesionales la tienen, al igual que los actores y actrices y que los Tres Tenores. David Bowie, en 1997, hizo una emisión de Bonos Bowie. Nosotros, el público, podíamos participar en su futuro valor de mercado. No era una operación de relaciones públicas: Prudential adquirió íntegramente la emisión, por valor de 55 millones de dólares. (James Brown fue el segundo: lanzó una emisión de Bonos Brown por valor de 30 millones de dólares en junio de 1999.)

¿Parece una tremenda exageración? A primera vista, sí. Pero pensándolo más detenidamente...

C. Q. H. / ¡¿Cotización personal de mercado?!

1. **¿Qué pasaría si...** esto no fuese el cuento de la lechera? Yo, sin ir más lejos, no estoy tan seguro de que lo sea. Gracioso sí que es, sobre todo en el caso del contable asalariado de 28 años.

Pero es posible, **SÓLO POSIBLE**, que debamos pensarlo dos veces. Y después otras dos veces. (Yo lo estoy pensando.)

4.

EMPIECE AHORA: UTILICE UN SUBCONJUNTO DE ESTAS CUATRO HERRAMIENTAS —¡MUY PRÁCTICAS!— DE VALORACIÓN DE LA MARCA USTED:

UNA: **Haga una EVALUACIÓN DE SU CAPITAL DE MARCA PERSONAL.**

He aquí una muestra de elementos:

1. *Soy famoso por... [2-4 cosas]. El año que viene por estas fechas, espero ser también famoso por... [1-2 cosas más].*

2. *Mi proyecto actual es para mí un desafío en... [1-2 aspectos].*

3. *Cosas nuevas que he aprendido en los últimos 90 días:... [1-3 cosas].*

4. *Incorporaciones importantes a mi fichero de direcciones de los últimos 90 días:... [2-4 nombres].*

5. *Mi «programa de notoriedad» pública —local/regional/nacional/mundial— está compuesto por... [1-2 cosas].*

6. *Mi principal «actividad de mejora del currículum» para los próximos 90 días es... [1 actividad].*

7. *Mi currículo personal es sustancialmente diferente del año pasado por estas fechas en... [1-2 aspectos].*

DOS: **Prepare un ANUNCIO DE UN OCTAVO (O UN CUARTO) DE PÁGINA DE LA MARCA USTED PARA LAS PÁGINAS AMARILLAS.** Algunas empresas, en sus programas de desarrollo del capital intelectual, han creado documentos formales para las páginas amarillas. Si su empresa estuviese entre ellas, ¿qué diría su anuncio? ¿Sería asombroso? (¿O... no?) Esto no es para tomárselo a la ligera. Imagine que la gente necesitada de servicios como el de usted recurriese a las páginas amarillas. ¿Qué puede USTED ofrecerles..., resumido con brevedad y gracia..., que *no ofrezca nadie más?*

TRES: **Defina su POSICIONAMIENTO PERSONAL EN OCHO PALABRAS.** Ahora mismo. «Si no puede describir su posición personal en ocho palabras o menos, es que no la tiene». (Jay Levinson y Seth Godin, *Get what you deserve!*) (¡Esto no es coser y cantar!)

CUATRO: **¿Qué tal si hace UNA PEGATINA en la que se defina su esencia?** Un reportero pidió a un político que se presentaba a las elecciones en 1998: «Defínase en una pegatina para coche». ¡Fantástico! ¿Y usted? (Otra vez: no es coser y cantar.)

La clave

Me estoy adelantando un poco. Probablemente, será mejor que lea esto..., que lo olvide... y que vuelva sobre ello cuando haya leído el resto del libro. No obstante, creo que es importante exponer los parámetros esenciales de la idea en este momento.

Vivimos en un mundo saturado y atareado. Tiene usted que ir al grano.

¿Qué soy? ¿A qué aspiro? ¿En qué destaco?

No me gusta la idea de los asesores de la carrera profesional en la empresa. Simplemente no quiero que el Hermano Mayor se entrometa en mi vida. Es mi vida, no la suya.

Por supuesto, puedo buscar ayuda (yo voy a un loquero), pero la cuestión es que **SOY EL DIRECTOR GENERAL DE MI VIDA.** (La Gran Empresa ya no va a mimarnos ni a mí ni a usted. Punto. Y **¡P-O-R F-I-N!**)

Lo que quiero decir con este libro / con esta serie:

1) RECUPERE LAS RIENDAS DE SU VIDA. 2) ACABE CON DILBERT: EL HUMOR DESENGAÑADO ES PARA QUEJICAS. 3) LA CONFIANZA EN UNO MISMO ES GENUINAMENTE ESTADOUNIDENSE. (Al igual que lo es, paradójicamente, la Dependencia de la Comunidad de Colegas. Siga leyendo.)

Así que pruebe a hacer varios de los ejercicios que se han indicado anteriormente. Por pura coincidencia, la noche antes de escribir estas líneas me encontré con una distribuidora de productos de aseo personal que ha conseguido un gran éxito. Me dijo que había acudido a uno de mis seminarios en 1998 y que le había encantado la idea de las páginas amarillas. De hecho, ella y su socio la habían convertido en el eje de su proceso de selección y evaluación del personal. «Antes odiaba la entrevista de evaluación —me dijo su socio—. Ahora es realmente divertida. Elaboramos los anuncios de las páginas amarillas con el empleado, y de esa forma, al ser un proceso familiar, se convierte en una conversación entre iguales de la que to-

dos se benefician». Añadió que también pedían a los que se presentaban a un nuevo puesto que acompañaran a la solicitud un anuncio para las páginas amarillas. Me encanta. (Más importante aún: A ellos les encanta.)

* * *

Ejemplos de anuncios para las páginas amarillas:

TOM PETERS, PROVOCADOR DE ALQUILER

Manías de Tom: Vocifera. Se exalta. Escupe un dato estadístico tras otro..., una historia tras otra. Después, exige acciones radicales. Tom Peters tiene una Misión. Reinventar el Trabajo. Hacer que Todos los Días Cuenten. Para todos los que trabajamos en una oficina. Acabar con el humor pesimista de Dilbert. *Business Week* ha dicho de él que es «el mejor amigo y el peor enemigo de las empresas». *The Economist* le llama el supergurú de la gestión. En cualquier caso, su objetivo es agitar. Sacudir todas las jaulas. Tom, dice Stephen Covey, reorganizará sus moléculas. Visítele en www.tompeters.com. Entre en contacto con él en tom@tompeters.com.

JULIE ANIXTER

Valor que creo en 30 segundos o menos...

Hacer del diseño una ventaja visible en la empresa y en la enseñanza. Soy una diseñadora que puede tener una gran idea antes de lo que tarda usted en decir GRAN IDEA y que puede traducirla de 15 formas geniales en acciones, programas y productos. Creo que la enseñanza es marketing y el marketing es enseñanza. También tengo una perspectiva de Mujer del Renacimiento bastante ecléctica que incorpora un amor innato del arte y la política, heredado de mi abuelo, que fue un alto cargo político en el Chicago de la década de 1920. Y deseo compartirlo.

ERIK HANSEN

Géminis gracioso, irreverente, desengañado, optimista, amante de las emociones fuertes, le encanta trabajar duro con personas inteligentes. Antiguo pescador en el Mar del Norte, escultor de acero, soplador de vidrio, experto en explosivos, viajero incansable, se ha asentado... para convertirse en un gestor / corrector de proyectos anal-compulsivo-obsesionado-por-los-detalles. No trabaja con quejicas. Se pregunta por qué, a lo que parece, nadie sabe cargar como es debido un lavavajillas...

Lema que le guía: Sé de los que no pierden detalle (Henry James).

Lema 2: Trabaja a fondo. Juega a fondo. Come bien. Compra arte.

Lema 3: Si no te diviertes, es que no haces lo que deberías.

C. Q. H. / «Herramientas» de evaluación de la Marca Usted

1. Trabajador individual: Empiece —aunque sea con vacilaciones— ahora. Elija una o dos de las herramientas indicadas anteriormente. Haga en borrador una Evaluación del Capital de Marca Personal o un Anuncio de Páginas Amarillas. (Juegue —¡ésa es la palabra!— con las otras dos. Es una gran disciplina.) La idea: Ejercítese en hablar de lo

que le distingue. Para empezar..., oiga..., ¡TIENE USTED QUE EMPEZAR!

2. Repita el ejercicio anterior con un puñado de amigos o colegas. (¿El **Club de los Marca Usted**?)

3. «Jefe» de una Empresa de Servicios Profesionales:

- Emplee una o más de estas herramientas como base para un constante diálogo con cada empleado. Y con todos ellos. (¿A qué aspiramos colectivamente? ¿En qué destacamos colectivamente?)
- Base en estas herramientas la Evaluación Formal. (Considere también la posibilidad de incorporarlas, como la distribuidora de productos de aseo personal, al proceso de selección.)

4. No quiero incordiarle (bueno, vale, sí quiero), pero, si no acepta las sugerencias que le he hecho anteriormente..., ¿a qué se debe? (¿Tiene una idea mejor? ¡Fabuloso! ¡Póngala en práctica! Haga lo que sea, pero no se quede quieto.)

4a.

¡NECESITAMOS UNA IMAGEN!

La clave

Los humanos «pensamos» visualmente. Una imagen vale verdaderamente más que un millón de palabras. Las grandes marcas tienen símbolos visuales fácilmente identificables —pregúnteselo a Nike o Apple o Shell—, imágenes sencillas y poderosas que conectan con los consumidores.

Así que... ¿qué pinta tiene la Marca Usted?

Espere..., me estoy precipitando. Antes de diseñar su símbolo, tiene que saber qué trata de decir con él.

Mis colegas y yo hemos trabajado mucho en esto. Nos ha costado meses. Decidimos desarrollar un símbolo visual para la Marca Usted ideal, para «nuestro» prototipo de estrella profesional de principios del siglo XXI.

Empezamos preguntándonos «quién» era esa persona. Decidimos que la Persona Símbolo:

- Está absolutamente volcada en su trabajo.
- Su trabajo es un Proyecto Asombroso.
- Su trabajo **I**mporta.
- Su trabajo es **G**enial.

* Su trabajo es **B**ello. Literalmente, corta la respiración.
* Tanto nuestra estrella como su trabajo son «descarados». Hace que los asentados tiemblen, por lo menos un poco.
* Es una persona **A**venturera y algo Pirata.
* Es toda una mujer o todo un hombre, la Directora o el Director General de su Propia Vida (aunque esa vida siga rigiéndose de momento por un contrato de trabajo).
* Es, como mínimo, un poco peculiar.
* Sus gustos son eclécticos; su curiosidad, insaciable.
* Se ríe mucho.
* Cree que meter la pata es tan natural como respirar.
* Tiene fuerza... y un compromiso total con su Oficio.
* Se relaciona con unos cuantos revolucionarios.
* No le importa renunciar a un trabajo «prestigioso» para embarcarse en un proyecto extraño en el que pueda aprender algo nuevo-diferente. (O sea, duerme, come y respira renovación.)
* No es Dios. No es la Mujer Biónica, ni el Hombre Biónico.

Está decidida / decidido a dejar huella.

A continuación se reproduce nuestro Primer Borrador de Persona Símbolo, por gentileza de nuestro socio Ed Koren.



¿Por qué nos hemos tomado la molestia?

Se dice que los autores escriben para alguien. (Escribir es algo muy personal, puedo asegurárselo.) Y eso es lo que hemos intentado:

* Necesitamos (desesperadamente) un personaje anti-dilbertiano (Me encanta Dilbert. Tiene razón. Es gracioso. Pero odio el sarcasmo, salvo cuando sirve de toque de atención. Es mi vida, y no la voy a malgastar manejando papeles en una oficina de mala muerte. ¿Y usted?)
* Necesitamos un personaje genial, pero que no tan alejado de la realidad que parezca inalcanzable. (No me da miedo haber ido más allá de lo normal. Creo que todos nosotros tenemos un toque de genialidad, que se ha visto sistemáticamente reprimido por un sistema educativo centrado en enseñarnos lo que *no podemos* hacer, y por unas empresas jerarquizadas que nos creen carentes de

iniciativa e incapaces de inventar. Tenemos iniciativa está ahí, esperando –¡con ansiedad!– el momento de quedar liberada.)

C. Q. H. / Persona símbolo

1. ¡Ayúdenos (y ayúdese a sí mismo)! (¡POR FAVOR!) Esto es útil. (Una imagen vale más que miles y miles de palabras, etc. ¡Oiga, es verdad!) Ayúdenos. Haga dibujos de... ¡Usted Liberado! ¡Marca Usted! ¡Marca Yo! ¡Yo, S.A.! **¿Qué «imagen»..., «sonido»..., «olor»..., «tacto»..., «sabor» tenemos?** Por favor, esfuércese en estos ejercicios. Es importante. Y práctico. (Si quiere, y espero que quiera, podemos hablar de ello en www.tompeters.com. Envíe ideas, bocetos o comentarios a esa dirección.)

2. **Estamos definiendo un Nuevo Yo / un Nuevo Nosotros**. Así que dibuje imágenes con palabras. Imágenes de verdad. Piense en ello. Trabaje con otros colegas. No es un ejercicio frívolo. Y AHORA: COMPARE SUS IMÁGENES VISUALES / VERBALES CON LO QUE ESTÉ HACIENDO *E-X-A-C-T-A-M-E-N-T-E* EN SU TRABAJO. EN ESTE MOMENTO. ¿Discrepan? ¿Cómo va a iniciar el proceso de cambio para reducir o eliminar esa discrepancia? (O sea: ¿Qué *cosa diferente* puede hacer hoy para que su yo laboral esté en sintonía con su yo verdadero? ¿Por ejemplo celebrar la reunión semanal del departamento en el parque cercano?)

5.

OLVÍDESE DE LOS «TRABAJOS». OLVÍDESE DE LAS «TAREAS».

Los términos «trabajo» y «tarea» connotan límites y constricciones. (Por ejemplo: «No es trabajo mío»; «Tengo que terminar esta tarea para el martes».) Implican la idea de que tengo que cumplir un encargo, no reinventarlo convirtiéndolo en un proyecto fabuloso.

Marca Usted = Saltarse los límites y crear «productos» (¡proyectos!) de inconfundible valor para «clientes» identificables. Productos / proyectos de los que uno puede presumir. Clientes que son Compañeros de Conspiración / Entusiastas Apasionados / Propagandistas de Viva Voz.

La clave

YO SOY MIS PROYECTOS.

YO SOY UN «PROFESIONAL DE LOS SERVICIOS». (Lo soy desde 1966.) Soy un buen padre, o quizás un mal padre. No estoy seguro. (¿Quién lo está?) Pero profesionalmente... lo tengo claro:

YO SOY MIS PROYECTOS.

PUNTO.

Odio –desde que estuve en la Armada, hace más de treinta años– las «descripciones de puestos de trabajo». Mi

puesto de trabajo lo definí yo mismo. Fue hace 33 años, en Vietnam, cuando yo tenía 23 y era oficial de un batallón de construcción de la Armada. Es lo que hago ahora:

HACER COSAS GENIALES.
TODOS LOS DÍAS.
O MORIR EN EL INTENTO.

No soy especialmente religioso. De todas formas, quiero importar, quiero hacer algo que tenga trascendencia, quiero dejar huella. Lo que vale —lo único que vale— en mi mundo son los proyectos.

Cosas. Cosas que tienen un principio. Cosas que tienen un final. Cosas que tienen Clientes. Cosas que tienen una Firma de Marca (personal).

Cosas que I-m-p-o-r-t-a-n. Cosas que hacen que el mundo sea un poco mejor. ¿Parece ingenuo? Lo siento. El pesimismo es cosa de perdedores. La actitud desencantada es sospechosamente fácil de adoptar. Y mortalmente aburrida. ¡Tenga el coraje de ser ingenuo! Nunca he encontrado una persona de éxito que fuese un pesimista redomado. Puede que estuviera desengañada con respecto a algunas cosas..., pero NUNCA..., JAMÁS..., con relación a su pasión / a sus proyectos. ¿Le parece que M. Jordan es un descreído del baloncesto..., o M. McGwire del béisbol..., o S. Spielberg del cine..., o P. Lynch de los fondos de inversión..., u Oprah W. de la televisión? **¡DE NINGUNA MANERA!** ¡Todos ellos son creyentes sinceros!

Soy el dueño de mi mundo. La gente («ellos»..., condenados «ellos») suele darme palos. Pero *mi mundo*... lo puedo mejorar... o lo puedo fastidiar. Asumo plena responsabilidad

por mis meteduras de pata. No son —jamás— «culpa del jefe».

La vida es voluble. La vida es dura. La vida es injusta.

Pero es mi vida. Son mis proyectos. P-u-n-t-o. (¿Vale?)

Y la suya... ¿o no? **(¿¡O NO!?)**

C. Q. H. / ¡Yo soy mis proyectos!

1. ¿Sí o no? Y-O S-O-Y M-I-S P-R-O-Y-E-C-T-O-S. Por favor... piénselo. (Detenidamente.)

2. **«El proyecto» en el que está trabajando actualmente... ¿va a dejar huella?** ¿Va a contar? Por ejemplo, ¿va a hacer que el mundo sea mejor (digamos para sus clientes)?

3. Inicie un diálogo con sus colegas en torno a la siguiente idea: YO SOY MIS PROYECTOS. ¿Aceptamos «nosotros» —todos— esa idea? Si es así, ¿son *todos* y cada uno de nuestros proyectos... Algo que Podría Tener Trascendencia? **(¿En serio?)**

5a.

CONSÁGRESE SINCERAMENTE A... LA MAESTRÍA Y LOS PROYECTOS.

La clave

El periodista George Leonard escribió un libro maravilloso que tenía un título maravilloso: *Mastery*. Hablaba de la obsesión por alcanzar... eso...: la **m-a-e-s-t-r-í-a** en una actividad. La vela. El judo. La cocina. (O la contratación de Talentos Geniales.)

Esperamos encontrar ese nivel de maestría en un **neurocirujano**. En una **chelista**. En una **soprano**. O en un **novelista**. O en **un alero de la NBA**. O en ese **maravilloso carpintero** que hace de tu cocina una obra de arte. (Paul Roberts lo hizo de la mía.)

¿Y por qué no en el «especialista en informática»? ¿En el «instructor»? ¿En el «responsable de compras»? Es muy infrecuente emplear el término... Maestría... en un contexto como esos.

¿Por qué no?

¿Por qué ha ganado Dilbert? ¿Por qué ha perdido la Maestría? Quiero que la Maestría vuelva a la escena. Pero esta vez, de verdad. Maestría y Proyectos.

C. Q. H. / Maestría y proyectos

1. Marca Usted y M-a-e-s-t-r-í-a. No hay opción. ¿Qué significa... *exactamente*... la palabra «Maestría»? Pregúntele

a un cirujano amigo suyo. A un arquitecto. A un artista de sólida reputación. A un carpintero que tenga la cartera de encargos llena para los dos próximos años.

2. Defina... la Maestría y los Proyectos. ¿Cuáles son sus notas características? **(enumere quince)**. ¿Merece la pena de verdad? ¿Compensa el sacrificio? (Vuelva a preguntarle al cirujano.) ¿Es su «profesión» una verdadera Vocación? Si no, ¿qué puede hacer al respecto? ¿Qué opciones tiene, además de cambiar de profesión? ¿Cómo se podrían convertir los Proyectos que emprenda en **A**lgo **D**igno de **H**acerse? Concrete. Empiece por su proyecto actual. Hable con sus compañeros de equipo: ¿Cómo podríamos convertir este proyecto en un Paso Hacia la Maestría?

3. Esto es difícil. Es personal. Tiene que ver con quién es usted. Con quién quiere ser. ¡Tómeselo como cuestión personal! Empiece. Pero no se apresure..., no sea demasiado exigente con usted mismo. Actúe con cuidado.

6.

EMPAQUÉTESE. AXIOMA: ¡USTED ES UN PAQUETE/ENVASE/ENVOLTORIO! (¡Y YO!).

La mayor parte de nosotros no nos consideramos un paquete / envase / envoltorio. ¡Gran error! Todo el mundo lo es. («Es un obús.» «Es una joya.» «Es el mayor peñazo que he conocido en mi vida.») Lo que tenemos que hacer es controlarlo y controlar el mensaje que transmite.

Vaya a la *tienda de comestibles*. (No le estoy tomando el pelo.) Vea qué paquetes / envases captan su atención. Y cuáles no. Los que lo hayan logrado tendrán (estoy seguro): *Energía. Vitalidad. Claridad. Economía. Sorpresa. Fiabilidad. Belleza y diseño ingenioso.* No es un mal conjunto de características para su Marca Usted o la mía, ¿verdad?

La clave

Empaquetar la tentación... Es un instrumento para simplificar y acelerar las decisiones... Ellos [McDonald's y similares] no son como un paquete. Son paquetes.

—Thomas Hine, *The total package*

Puedo oír lo que usted está musitando: «¿Deslumbrante? ¿Yo? Yo no soy deslumbrante. ¿Qué se supone que tengo que hacer? ¿Ir al cirujano plástico? ¿Hacerme un trasplante de personalidad?».

¡No!

La verdad es que..., discúlpeme por la perogrullada..., usted tiene personalidad. (¡Pregúnteselo a sus amigos íntimos!) Uno de los grandes problemas de los aspirantes a Marca Usted: **muchos / la mayoría de nosotros suprimimos nuestra personalidad entre las nueve de la mañana y las cinco de la tarde**. Tenemos miedo de mostrar lo originales que somos realmente. Así que nos tragamos nuestra espontaneidad y nuestras excentricidades... y alimentamos un resentimiento dilbertiano hacia el jefe y/o nuestros compañeros... que se manifiesta en una actitud de agresividad pasiva. Y en un trabajo deficiente. ¿Sabe quién sale más perjudicado? (*Pista*: no es el jefe.)

Uno de los secretos de Southwest Airlines es ése. Ya sé que lo suyo es cuestión de vida o muerte. (Ellos también lo saben: tienen el mejor historial de seguridad del sector.) Sin embargo, exudan p-e-r-s-o-n-a-l-i-d-a-d, porque... la piden. Ruegan a sus empleados: **P-O-R F-A-V-O-R..., no dejen su personalidad en el aparcamiento**. ¡Tráiganla al trabajo! ¡Manifiéstenla! ¡Pongan sal en la vida de sus colegas y clientes!

Lo cual me devuelve al asunto del paquete / envase / envoltorio. Es la expresión de una personalidad. Lo es en el caso de Ford. Y de Fidelity. Y de Harvard. Y de Brown. Y de McDonald's. Y en el mío. Y... en el de usted.

Supongamos que le despiden. Y que tiene que empezar a vender sus servicios. Ya sea como contratista independiente o a través de un buscador de ejecutivos.

EN CUALQUIER CASO, ¿QUIÉN ES USTED? ¿Qué palabras y expresiones le vienen a la mente? ¿Qué conocimientos? ¿Qué competencia? ¿Qué rasgos personales? ¿En qué se diferencia? ¿Qué le distingue de los demás [instructores o

contables]? ¿Por qué debería yo —empleador potencial— invertir 70.000 dólares al año en usted? ¿Por qué debería pagarle unos honorarios diarios de 800 dólares para que lleve a cabo un proyecto determinado? O sea, ¿CUÁL ES EL «PAQUETE»?

C. Q. H. / Empaquetar la Marca Usted

1. Lea *The total package*, de Thomas Hine. Y la tradicional obra de Dale Carnegie, *Cómo conseguir amigos e influir en los demás*. Hable con un diseñador de envases / paquetes / embalajes. Visite a dos o tres profesionales independientes: grafistas..., abogados..., contables. ¿De qué manera —¡concreta!— se «empaquetan»? ¿Han reflexionado sobre ello? Si es así..., ¿qué piensan?

2. Empiece a garabatear. Imágenes. Palabras. Hasta canciones. ¿QUIÉN SOY YO? ¿En qué soy diferente? ¿Por qué sería un buen / estupendo / genial componente del Equipo de un Proyecto Importante. *Juegue con estas ideas.* (Pero empiece ya.) Hágalo solo. Hágalo con un amigo.

3. No se olvide de la visita a la tienda de comestibles. Dedíquele una hora. Pasee por un centro comercial. Dedíquele dos horas. Examine anuncios de películas. Aficiónese a... los **paquetes / envases / envoltorios**. O sea, estúdielos. Examínelos. ¿Qué cosas concretas le gustan? ¿Qué otras cosas le dejan indiferente? ¿De qué manera puede aplicar esas lecciones —de manera precisa— a la «venta» de la Marca Usted?

7.

CONVIÉRTASE EN UNA EMPRESA.

William Bridges habla de «Usted y Cía.». (En su provocador libro *Creating You & Co.*) La revista *Fast Company* habla de la «Nación de Agentes Libres» y de las «Unidades de Uno». Para empezar, lo único que tiene que hacer usted es sentarse a su mesa de trabajo y decirse: «Bien, oficialmente sigo en la nómina de XY, S.A. Pero en realidad soy don Agente Libre... y alquilo mis servicios a XY, S.A., mientras **yo** quiera hacerlo».

La clave

¡SOY UNA EMPRESA!

¡Muy bien! ¿Desde cuándo? Desde **AHORA**. Por lo menos... en mi cabeza.

El principal obstáculo para adoptar esta postura se encuentra entre sus dos orejas. Tiene que aprender a pensar de manera independiente. Lo cual es perfectamente compatible con que piense seguir en su actual empresa otros seis meses... u otros 16 años. (Bueno, algo sí tiene que ver: si está pensando en 16 años, es que no se ha planteado en serio convertirse en la Marca Usted.)

Está absolutamente relacionado con lo que ve usted cuando se mira en el espejo: ¿un Empleado por Cuenta Ajena? ¿O Fulanito de Tal, Agente Independiente, que está esforzándose en avanzar por el camino de la Distinción y

la Maestría... y que, accidentalmente, trabaja en el departamento equis de la empresa zeta... por el momento?

Empresa. Entidad diferente. Destaca por algo. Ofrece un producto diferente..., claro..., medible. No hay nadie..., NADIE..., en todo el mundo que pueda ofrecer exactamente lo que ofrece usted. **USTED, S.L.** ¿A que suena bien? ¡Suena fabulosamente bien!

Conviértalo en un juego. Son las seis de la mañana. **Fulanito de Tal, S.L.,** se levanta de la cama, toma una taza de café (¡o tres!) y va a su Cuartel General Internacional. Fulanito de Tal, S.L., arranca su ordenador. F. de T., S.L., se dirige a sus diversos públicos de una forma peculiar e inconfundible en todos y cada uno de los mensajes electrónicos que envía y a los que responde. F. de T., S.L., traba relaciones. F. de T., S.L., concierta un almuerzo con una fuente interesante de información. F. de T., S.L., examina c-u-i-d-a-d-o-s-a-m-e-n-t-e su Lista de Cosas que Hacer. (Que es, después de todo, el Orden del Día de la Empresa / de F. de T., S.L., para esta jornada que empieza.)

Etcétera.

C. Q. H. / Convertirse en una empresa

1. ¿Qué tal si, en privado, empieza a añadir la coletilla «S.L.» a su nombre, y también al nombre de los colegas o «clientes internos» con los que se relaciona? ¿Qué le parece? ¿Qué significa? De las cosas en que «Usted, el de Contabilidad» podría malgastar el tiempo ¿cuáles **no haría** «Usted, S.L.»?

2. **Las listas de cosas que hacer son sagradas.** Las cosas cambian a lo largo del día... todos los días. Pero su Lista

de Cosas que Hacer es, en la práctica, lo mismo que la rejilla de programas de una cadena de TV. Es lo que usted piensa hacer durante ese día en la firma «Usted, S.L., contable en imparable ascensión». ¿Verdad? Así que tómese esa Lista de Cosas que Hacer (¡*y que no hacer*!) absolutamente en serio. **Piense como los profesionales que programan las actividades del presidente de Estados Unidos.** Cada momento..., cada acto..., hasta el más insignificante, transmite un Mensaje. Que mejora o empeora su Imagen de Marca. O sea, conviértase conscientemente en el Heraldo, el Programador, el Creador de Mensajes de... Usted, S.L.

8.

«MARCA USTED»/«YO, S.L.» TIENE QUE VER CON LO QUE USTED VALORA.

La clave

La empresa unipersonal es... la empresa como estilo de vida, la empresa como definición de lo que eres y de lo que valoras.

—Claude Whitmyer, Salli Rasberry y Michael Phillips,
Running a one-person business

¡Me encanta!

- LO QUE E-R-E-S
- LO QUE V-A-L-O-R-A-S

Maestría. Crecimiento. Distinción. Proyectos Asombrosos. Autonomía. Autogestión. LO QUE YO VALORO. Son las señales distintivas de Marca Usted-Marca Yo / Yo, S.L. / Usted y Cía. (Una vez más: ¡Menuda diferencia con Dilbertville!)

Es una cuestión de supervivencia. Cierto. Pero también es, posiblemente en mayor medida, una cuestión de moralidad. DE LO QUE USTED, VALORA. ¿Puede honradamente decir que las cuatro reuniones que tuvo ayer en la oficina trataron «del trabajo que usted valora»... en la Vida? Haga memoria. ¿Asistió a esas reuniones... como un sonámbulo? ¿O hizo una aportación clara —que pudo ser muy discreta—, coherente con las Cosas Trascendentes de Esta Vida que Usted Valora como Persona Individual? Su día de ayer ¿resistiría la comparación con la Ronda de Visitas del Médico o del Párroco?

¿Le parece exagerado? Oiga..., estamos hablando de Su Vida / del Trabajo de Su Vida.

C. Q. H. / El núcleo moral de la Marca Usted

1. Así que... repase las reuniones / las tareas de ayer. Cuidadosamente. ¿Qué dicen acerca de usted? ¿Reflejan —de manera inconfundible— las «cosas que usted valora»? Ahora pasemos a lo que va a hacer mañana o la próxima semana. ¿De qué manera —específica— puede empezar a reorganizar su programa para que refleje mejor Las Cosas Que Valora como Marca Usted?

2. **¿Tiene una Declaración de Principios? Si no la tiene, ¿a qué se debe?** ¿Cómo sabe lo que valora si no tiene una declaración que lo defina? Si no tiene un documento definitorio de lo que usted valora..., empiece —solo o con un par de colegas— a pensar cuidadosamente en esto de los valores. (Advertencia: es tremendamente importante.)

3. **Perdone que insista. Lo que usted valora se refleja i-n-c-o-n-f-u-n-d-i-b-l-e-m-e-n-t-e en: 1) su forma precisa de emplear el tiempo, 2) la naturaleza de cada una de las aportaciones que hace en cada una de las reuniones, 3) las personas con las que se relaciona.** Elija una cosa que quiera modificar en las próximas 24 horas.

9.

LA MARCA USTED / YO, S.L., NECESITA UNA ABUNDANTE CARTERA DE ATRIBUTOS Y CAPACIDADES.

Por ejemplo:

* Una proposición económica viable, descrita de manera sucinta.
* Un carcaj repleto de «productos» de servicio.
* Una obsesión por los clientes.
* Una «propensión a vender».
* Un claro entendimiento de los fundamentos de la contabilidad (por ejemplo, cuánto le cuesta «hacer negocios», aunque siga siendo un asalariado).
* Una red viable de «subcontratistas» que puedan prestarle servicios.

La clave

Recapacite sobre los saberes que caracterizan al hombre o mujer de negocios según dicen en *Running a one-person business* Claude Whitmyer y otros:

* **Capacidad comercial...:** saber traducir sus talentos en una proposición económicamente viable.
* **Enfoque en el mercado...:** tiene que haber un comprador.

* **Elegir con cuidado a los clientes...:** usted *es* sus clientes.
* **Dominar los fundamentos de la contabilidad.**
* **Centrarse en una actividad..., pero ofreciendo una serie de servicios relacionados con ella.**
* **Perfeccionar su capacidad...** constantemente.
* **Explicarse...** en 35 palabras o menos.
* **Venderse.**
* **Desarrollar un sistema de apoyo,** por ejemplo, un grupo de compinches con los que se reúna habitualmente para hablar de sus progresos y sus tropezones.

«Estos saberes» son una gran liberación. (Nos hacen —literalmente— libres.)

Aunque trabajemos a sueldo en una empresa, tenemos que esforzarnos en adquirirlos. Conscientemente. Recuerdo con horror mis primeros días después de dejar McKinsey & Co. Yo tenía dos títulos universitarios en «negocios», pero no sabía lo que costaban las cosas. No conocía los procedimientos de facturación. Era un negociador desastroso. (Aunque yo era el que me iba a comer el pan que pudiese obtener.) En retrospectiva, si hubiese abierto antes los ojos, me habría ahorrado un buen puñado de errores garrafales.

C. Q. H. / Cartera de competencias

1. Compre *Running a one-person business*, de Whitmyer y otros. Conviértalo en el centro de una serie de Sesiones de Estudio informales (o no tan informales) con unos cuantos colegas. Esto no supone engañar a su empresa. **La mejora de las**

cualidades de la empresa unipersonal redunda en beneficio de los servicios que «vende» usted en su departamento.

2. Examine cada uno de los puntos que se han indicado anteriormente. Organice un programa de Estudio Personal para cada uno, o por lo menos para los dos o tres en los que crea usted que acumula más deficiencias. (Califíquese —cuantitativamente— en cada uno de los atributos.) Considere la posibilidad de seguir un curso externo, por ejemplo, de Nociones de Contabilidad.

3. Jugada Maestra I: **Considere la posibilidad de hacer un MBA**. Desde hace tiempo soy un vociferante crítico de algunas deficiencias de los MBA. Sin embargo, hice uno. Y estoy contento de haberlo hecho. Si tiene usted 34 años y ante sí se abre un futuro incierto (y su futuro *es* incierto..., tiene que reconocerlo... si todavía no lo ha hecho), piense en la posibilidad de seguir un programa MBA nocturno.

4. Jugada Maestra II: **Considere la idea de pasar a otro departamento o trabajo —del mismo nivel o incluso de un nivel inferior— en el que tenga más posibilidades de desarrollar / ejercitar sus competencias.** Puede que parezca una locura (¡¿un descenso de categoría?!), pero hay un motivo. Usted tiene que estar preparado cuando la Gran Bota oriente su punta de acero hacia usted. La posesión de unos conocimientos y técnicas empresariales es esencial para la creación de la Marca Usted. Estará usted mucho mejor preparado cuando llegue el momento del lanzamiento.

9a.

¡EL GRAN CORBATERO! OTRA VERSIÓN: LOS GUERREROS DE LA MARCA USTED HAN DE TENER CANTIDAD DE CORBATAS.

Según William Bridges, en *Creating You & Co.:*

- *La corbata de marketing*
- *La corbata de desarrollo de productos*
- *La corbata de explotación*
- *La corbata de servicio al cliente*
- *La corbata de ventas*
- *La corbata de gestión de la información*
- *La corbata de administración del tiempo*
- *La corbata de planificación*

La clave

Es una variación sobre el tema del punto 9: podríamos decir que son **Las Ocho Corbatas de la Marca Usted**. Cierto, es una lista que intimida. Pero, como miembro eficaz y emprendedor de una firma de servicios profesionales..., tanto si está en la nómina del departamento de contabilidad o si es el Jefazo de Yo, S.L., tiene que ser, por lo menos, moderadamente, diestro en los ocho campos.

Marketing. Sus documentos de marketing tienen que ser convincentes. (Aunque siga estando en nómina.) Su Embalaje tiene que ser Memorable (vea el punto 6). Su estrategia para abordar / atender a los clientes debe ser cristalinamente clara.

Desarrollo de productos. Su oferta necesita servicios. (O sea, productos.) Y su cartera de productos se debe mejorar constantemente..., y a veces drásticamente. El estancamiento es tan grave para usted como para Hewlett-Packard.

Explotación. Hay una empresa —¡usted!— que gobernar. Unos informes soberbios que preparar. Unos excelentes subcontratistas que encontrar y con los que trabajar. Tienen que cuadrar las cuentas a fin de mes. Los trenes tienen que salir y llegar puntualmente. Una explotación defectuosa puede socavar gravemente a Usted, S.L.

Servicio al cliente. Debe tener claro que el Servicio al Cliente ha de ser todos los días —¡a todas horas!— una prioridad explícita y primordial. (Repito: tanto si está usted en la nómina del departamento de compras como si es el amo de Yo, S.L.)

Ventas: ¡Vender! **¡Vender!** ¡Vender! Hacer Proyectos Asombrosos, estando a sueldo o siendo independiente, es cuestión de vender. (Vea también nuestro *50 claves para la dirección de proyectos*, donde se habla mucho más de esto.)

Gestión de la información: Grandes conceptos, como «infraestructura de información» son de tanta aplicación —o más— a lás empresas unipersonales como a las multinacionales. Puede que emplear ese término para designar un sistema de archivo sea exagerar un poco, pero organizar y poner en marcha el mío —y conseguir que llegase a ser una

herramienta verdaderamente estratégica— tuvo una importancia capital cuando me independicé al salir de McKinsey & Co. Usted, S.L., no puede escapar de la Era del Ordenador. Al contrario, el alcance de la Marca Usted aumenta gracias a la red informática; asegúrese de que sus conocimientos están a la altura (superan la altura) de las circunstancias.

Administración del tiempo. Ninguno de nosotros alcanza la perfección en esto. (Simplemente, el día no tiene suficientes horas.) Pero debemos estar permanentemente obsesionados por ello. En pocas palabras: estamos tan c-e-n-t-r-a-d-o-s, tan definidos estratégicamente, como lo está nuestro reparto del tiempo.

Planificación. ¿Quién soy yo? ¿Cuáles son mis valores? ¿Cómo puedo realizar este Proyecto... sin perder de vista esos valores, cumpliendo los plazos, respetando el presupuesto... y con mi toque personal? Todo ello importa. Todo ello requiere una labor seria, aunque no exageradamente compleja, de planificación.

No se puede exagerar la importancia que tienen estas ocho corbatas. Por supuesto, algunas le sentarán mejor que otras..., y las que peor le vayan serán las que más atención requerirán.

C. Q. H. / Las ocho corbatas de la Marca Usted

1. ¿Qué tal si abre una carpeta nueva para cada uno de estos ocho campos? (Ahora mismo.) Empiece a ocuparse de cada una de estas ocho diferentes tareas.

2. Todas las semanas, pase revista a las Ocho Corbatas. ¿Qué ha hecho con relación a cada una de ellas? ¿Qué pla-

nea hacer en la próxima semana? Además, piense en hacer un examen trimestral detallado. Usted solo. La idea: cerciorarse de que presta la debida atención a las Ocho Corbatas.

3. Prepare un Plan de Estudio más o menos formal para cada una de las ocho. Es decir, tiene usted que adquirir más y más competencias en ellas.

10.

¿PREPARADO PARA JUGAR AL GRAN JUEGO DE LOS NEGOCIOS?

Así es como lo llama el jefe de Springfield Remanufacturing Corp., Jack Stack.

La idea: **Debe usted comprender cómo se gana dinero.**

Debe dominar los Rudimentos de la Economía de la Marca Usted. Los ingresos: Debe conocer —con claridad— el valor de mercado de su «producto». Los gastos: debe saber qué cuesta producir ese valor (por ejemplo, 2.000 dólares mensuales en viajes y teléfono).

La clave

Las personas Marca Usted prestan servicios. Ése es su «producto». Los productos —desde los más humildes hasta los más complejos— tienen un precio. Y unos costes: viajes, teléfonos, copiadoras, preparación de informes, servicios de investigación, etcétera. La ecuación:

Precio negociado – Costes = Beneficios

Tuve suerte. En 1983 contraté a una espabilada vendedora de Mary Kay para que trabajase para mí a media jornada. Un cliente potencial llamó; ella, sin que yo le dijera nada, le pidió por un seminario un precio tres veces superior al más alto que yo había cobrado. *En busca de la excelencia* estaba de moda..., y el cliente potencial aceptó. Aprendí una

cosa muy importante de esa vendedora de Mary Kay. Es a saber: Pedid y es muy posible que recibáis.

Determinación del precio de los servicios: doy muchas conferencias en grandes convenciones. Después de que se retiran, un Colin Powell o un George Bush entran en el mercado de los conferenciantes con unos honorarios de nivel estratosférico que elevan el listón. Todos los demás subimos nuestros honorarios en proporción... y conseguimos felizmente imponerlos, amparados en el paraguas del Powell o del Bush.

A la hora de negociar los derechos de mis libros, la agente Esther Newberg, de International Creative Management, trabaja durante meses para estructurar las numerosas particularidades de cada «acuerdo». (Y es complicado; uno quiere pedir una cantidad alta... y *a la vez* establecer o mantener una relación de confianza con el editor. No es coser y cantar, exactamente.)

Así se determinan los precios en el mercado de servicios. El precio, de usted, en cierta medida, es su sueldo. Pero ese sueldo es una medida bastante general de lo que «la gente como usted» suele ganar; no es, necesariamente, un indicador exacto del valor de mercado de los servicios singulares que presta usted.

De esta manera, puede usted empezar a realizar una valoración más ajustada con una definición clara de su producto. A continuación, compruebe lo que cobran quienes venden ese tipo de servicios en el mercado. Puede que no sea fácil, pero es posible. (Debe hacerlo, aunque piense por el momento seguir en nómina.) Definir la peculiaridad del producto, en términos comprensibles para el mercado y definir el valor del producto es importante... para todos nosotros.

Posteriormente, trate de calcular sus costes. No es sencillo en el mundo de la gran empresa, en el que tantos servicios —como hacer 66 copias de un informe— son «gratis». Pero, tiene que empezar a pensar en cuánto cuesta «producir» un servicio valioso. Apuesto a que se va a llevar una sorpresa desagradable. Que más o menos es lo que se pretende con este ejercicio. (Recuerde la Corbata de Explotación de que hablábamos en el punto 9a.)

No quiero que se obsesione con todo esto. Lo que quiero es que empiece a moverse. Que empiece a entender los Rudimentos de Economía de los Servicios-Productos que usted —Usted, S.L.— ofrece.

C. Q. H. / La ecuación de los negocios

1. Empiece definiendo claramente, desde el punto de vista del mercado, su(s) Producto(s). Si es posible, hágalo en colaboración con algunos proveedores «reales» de servicios profesionales. (Sáquele de gorra un par de horas a su vecino, el Auditor Marca Él.)

2. Entérese —en internet, en la prensa especializada, en una feria— de qué precios se cobran por servicios comparables.

3. Piense en una **P**roposición **E**conómica **S**ingular. ¿En qué es diferente su producto? ¿Qué precio debería / podría tener?

4. Empiece a reunir información de costes. Una carpeta —de cartón o electrónica— sería una buena manera de comenzar. Tenga cuidado: hay muchos costes ocultos. (Por ejemplo, las cuatro horas de trabajo que un especialista en artes gráficas empleará en maquetar su informe si no es usted un experto en autoedición.)

5. Prepare una Cuenta de Pérdidas y Ganancias a muy grandes rasgos. (O por lo menos empiece a llevar un registro aproximado —como hacen los abogados— de las Horas Facturables.)

11.

DÉ AL MUNDO UNA IMAGEN CLARA DE QUIÉN ES USTED.

No hable por hablar. ¡Averiguar «quién es usted» es una forma de psicoterapia!

La clave

Yo. Tom. «Doy conferencias / seminarios. Escribo libros.» No es muy útil, ¿verdad? «¿Conferencias para directores?» Un poco mejor. «¿Seminarios para directores sobre cómo hacer frente a los cambios que en el trabajo va a traer consigo el nuevo siglo?» Trillado y poco original..., pero por lo menos es un poco más preciso.

¿Qué me dice de usted?: «Afamado experto, con más de 25 artículos publicados, en la cuestión de cómo evitar demandas por acoso sexual en el trabajo. Gran experiencia en el sector de servicios financieros y en el del comercio».

Claro. Preciso. (Aunque un poco escaso de «salsa».)

Ya ve por dónde voy. O sea:

* ¿QUIÉN ES USTED?
* ¿CUÁL ES SU PRODUCTO?
* ¿EN QUÉ ASPECTOS ES ESPECIAL?
* ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA DE LAS OFERTAS SIMILARES DE OTRAS PERSONAS?

- ¿DE QUÉ MANERA PUEDE DEMOSTRAR SU FIABILIDAD?
- ¿DE QUÉ MANERA PUEDE DEMOSTRAR QUE SABE LO QUE SE TRAE ENTRE MANOS / QUE ESTÁ ACTUALIZADO?
- ¿CÓMO PUEDE DEMOSTRAR SU «GENIALIDAD»?

Éstas son preguntas simples para los expertos de marketing de Frito-Lay o de Gillette. Y preguntas en un idioma ignoto para el instructor medio o el informático medio. Pues bien, don Marca Usted en potencia..., ¡ha llegado la hora de aprender idiomas extranjeros!

Aquí no hay sorpresas: cuanto más se esfuerce en esto..., mayor será la recompensa. En el mundo de las marcas hay estratos y estratos y estratos, de significado superpuesto que en última instancia se traducen en una Proposición Duradera de Valor.

En ésta se combinan: 1) una creciente base de conocimientos (todo lo que sabe usted); 2) un historial contrastado (realización de proyectos que funcionan); 3) una reputación transmitida oralmente (testimonios de clientes, seminarios realizados en ferias locales, su página web); 4) vestirse para Triunfar (¿qué aspecto tienen usted y su tarjeta de visita?); 5) técnicas oratorias (afíliese a Toastmasters... hoy mismo); y 6) la escurridiza pero importantísima cuestión del carácter (en última instancia, usted «vende» la Esencia-de-Usted).

Estoy tratando de que parezca complicado. (Sé que no es la táctica normal.) Porque es complicado.

Usted —Marca Usted— es una conjunción de elementos materiales e inmateriales, como Coca-Cola. (Sí, Coca-Cola..., que tiene un valor de mercado de más de 150.000 millones

de dólares. Vende agua azucarada. Y una sensación. Y una pausa que refresca. Y seguridad. ¡Y... y... cien mil millones de dólares, más o menos de «y»... «y»!)

De modo que... empiece a trabajar en esa Convincente-Genial-Distintiva-Imagen-de-Usted / Esencia-de-Usted / Proposición Duradera-de-Valor. ¡Hoy mismo!

C. Q. H. / ¿Quién es usted e-x-a-c-t-a-m-e-n-t-e?

1. Estudie las «marcas personales». Martha Stewart. Oprah. Plácido Domingo. Frank Gehry (el arquitecto). Michael Jordan. Lee Iacocca. ¿Para qué? **Para comenzar el Proceso de Reflexión que rodea a las Personas como Producto Diferenciado**.

2. No se lance a hacer una Definición de Producto / Marca. Sí a pergeñar. Palabras. Frases. Que encajen con su forma de ser. Con su persona. Con su producto. Con su capacidad. Con su actitud. Con su carácter.

3. Llegado cierto momento, cuando se sienta cómodo con su concepto de usted mismo, redacte en borrador un Folleto de Marketing. No deje de refinarlo. Nunca.

4. Trabaje solo. Trabaje con otros. Hágase amigo de uno o dos profesionales de una agencia local de publicidad o relaciones públicas.

5. Ofrézcase para colaborar en una campaña social de captación de fondos. Vea cómo se prepara una «proposición de ventas» clara. (Mi esposa se hizo una experta en marketing en los cinco años que duró la campaña de recaudación de fondos, que emprendió para construir un gran centro de patinaje sobre hielo y artes escénicas en el sur de Vermont.)

12.

¡PÓNGASE UN BUEN TÍTULO!

Pase de Director de Asesoría a... *Catalizador de la Revolución*. De Director de Información a... **Predicador Jefe de Cosas Realmente Flipantes** (etc.).

La clave

Llevo un buen rato machacándole. Que si tiene que hacer publicidad como Coca-Cola. Que si tiene que llevar la contabilidad como Arthur Andersen. Que si tiene que vender como Zig Ziglar.

Así que vamos con algo más liviano... ¡Que empiece la diversión! Es usted el Sr. Genial. ¿Vale? ¿Revolucionario a Punto de Lanzarse? ¿Príncipe de los Proyectos Asombrosos?

¿**Extraordinariamente** Comprometido?

Bien, pues póngalo..., sí, ponga ese estrambótico sobrenombre... en su tarjeta de visita. Es la hora de elegir un título. Piense en estos:

* *Rey de los Saltimbanquis Geniales*
* *Revolucionario*
* *Revolucionario a la Luz del Día*
* *Defensor del Cambio*
* *Fanático del Entusiasmo*

* *Archimandrita del Pandemonio*
* *Piloto de la Pasión*
* *Cazador de Proyectos Asombrosos*
* *Mago del Asombro*
* *Predicador Jefe de Cosas Realmente Flipantes (Sorprendentes) (Molonas) (Fantabulosas)*
* *Catalizador de la Revolución*
* *Señor de la Locura*
* *Maniaco del Servicio al Cliente*
* *Productor de Sueños Imposibles*
* *Alborotador de Cotarros*
* *Perturbador de la Paz*
* *Rebelde Impenitente*
* *Majara Jefe*
* *Agitador Jefe*

Lo que quiero decir (m-u-y seriamente) es que los Marca Usted —tal y como yo los concibo— tienen que Cambiar el Mundo. Tienen que liar un follón de mil (millones de) demonios. Tienen que hacer Trabajo que Importe. Así que... ¿por qué no emplear un título profesional poderoso (y tal vez... raro y algo escandaloso) que transmita su mensaje en cinco palabras o menos?

C. Q. H. / ¡Título estrambótico!

1. Esto se hace mejor tomando una cerveza o una copa de vino con unos cuantos colegas. Arranque su Búsqueda de la Identidad Marca Usted jugando con los nombres. Con to-

tal libertad. No hay nada negativo. Cuanto más escandaloso, mejor. Vaya a por todas... sin límites..., sin inhibiciones. (Depure la lista después.)

2. Tómese su tiempo. ¡Estamos hablando de Su Identidad!

3. Hojeando la revista *Fast Company* u otras similares, empiece a «investigar» títulos profesionales geniales / con personalidad. (En cada número de *Fast Company* salen unos cuantos de esos.)

4. Finalmente..., tírese a la piscina. *Por lo menos con un juego de tarjetas de visita alternativas que pueda emplear cuando se sienta cómodo o con ganas de liarla.*

5. ¡Oiga! «Esto» —la Marca Usted— es una Aventura. Hagamos que sea interesante / emocionante. (P. D.: Es tan seria que tiene que ser divertida.) (P. P. D.: El humor es una herramienta impresionante e insuficientemente utilizada en los negocios.)

13.

USTED ES LO QUE HACE.

Tenemos que llegar a ser el cambio que queremos ver en el mundo. —Gandhi

La clave

Varios de estos puntos han girado (como no podía ser menos) en torno a la cuestión de ¿QUIÉN SOY YO? Tengo desde hace tiempo una respuesta simple a esta pregunta:

¡USTED ES SU AGENDA!

¿El «secreto» del éxito en abordar la Cuestión de la Calidad en 1985? ¿Ir al seminario de Deming? ¿Estudiar a Crosby? Por supuesto..., pero... NO. El (verdadero) secreto: dedicar el 50% de su bien más preciado —¡su tiempo!— a la Calidad.

Es Predicar con el Ejemplo. Es Ser el Cambio que Queremos Ver. Es...

La atención lo es todo.

O lo que dice el locutor y productor Texas Bix Bender: «El interés se puede simular; la presencia, no».

Si la Marca Usted requiere Proyectos Asombrosos Singulares..., y no dude de que es así..., debe dar con la forma (consulte con los gurúes de la Administración del Tiempo) de eliminar ese 96% (!) de distracciones... y Trabajar Como un

Loco en su Proyecto Asombroso Singular (contra viento y marea... contra vendavales y maremotos). Todos conocemos a gente que va a... crear una empresa..., escribir un libro..., aprender a bucear..., construir una casa... en cuanto «saquen tiempo». **¡BOBADAS!** Si te IMPORTA de verdad, SACAS tiempo... de debajo de las piedras, y si eso significa tener que decir «NO» a los amigos, a la esposa, a los hijos (¡eh, que yo nunca he dicho que no hagan falta sacrificios!), bueno, pues habrá que decírselo.

(Cuando estoy trabajando en un libro —por ejemplo, ahora— soy indeciblemente grosero con mis amigos, mi familia, mis colegas. En ocasiones la correspondencia se queda sin contestar durante... todo un año. Y me pierdo muchos partidos. Y mi madre pasa mucho tiempo, demasiado tiempo, sin recibir una llamada de teléfono. Etc. Lo cierto es que no sé hacerlo de otra forma. Y es perfectamente posible que no haya otra manera de hacerlo.)

¡TIEMPO!

Es lo único que tenemos. A primera hora de la mañana he salido a hacer unos recados. Dos de las tiendas en las que me he detenido no estaban abiertas... a pesar de que, según el horario que tenían expuesto, deberían estarlo. Me he puesto furioso. (Mucho más de lo que la «pequeña» impuntualidad justificaba.) ¡Es que estoy escribiendo un libro! (En realidad son tres.) T-I-E-M-P-O. Es lo único que tengo. (L-O Ú-N-I-C-O: **¿LO ENTIENDE?**) Marca Usted = *Conciencia* del tiempo. Marca Usted = *Fetichismo* del Tiempo. Marca Usted = *Obsesión* con el Tiempo.

ES LO ÚNICO QUE T-E-N-G-O / T-E-N-E-M-O-S. (Un día perdido..., ¡un minuto perdido...!, están P-E-R-D-I-D-O-S.)

Carpe diem..., porque si no lo «carpes», el «dies» se va... para siempre.

C. Q. H. / ¡La atención lo es todo!

1. Obsesiónese —y empiece, hoy, ¡maldita sea!— con su Agenda / su Lista de Cosas que Hacer. **Examínela al microscopio *todas* las mañanas. Haga un examen retrospectivo *todas* las noches**. ¿Recoge —**exactamente**— sus prioridades —una, dos o tres..., ni media más—?

2. Cree un Grupo de Apoyo Mutuo de Agenda... con tres o cuatro colegas que quieran ser Marcas Usted. (HABLO EN SERIO.) Convoque una Sesión Semanal de Revisión de Agendas, al estilo de Alcohólicos Anónimos. Para que se ayuden los unos a los otros a no desviarse del camino / mensaje / enfoque.

3. **Elimine las Pérdidas de Tiempo Lamentables**. T-o-d-o-s los d-í-a-s.

4. Convierta las Pérdidas de Tiempo Lamentables que no pueda eliminar en Oportunidades Compatibles con su Programa / su Manifiesto / sus Objetivos como Marca Usted. Idea clave: ¿Cómo convierto esta a-b-u-r-r-i-d-a tarea en algo genial? Aviso: siempre se puede hacer. (Vea nuestro libro *50 claves para la dirección de proyectos*.)

14.

MENSAJE PARA EL ASPIRANTE A MARCA USTED: NECESITA HABILIDAD POLÍTICA PARA ACTUAR EN EL MUNDO REAL.

A continuación le ofrecemos unos cuantos consejos fabulosos para Agentes del Cambio, debidos al antiguo ejecutivo de USWest, Bob Knowling:

* Todos tenemos un margen de actuación. Empiece por las cosas que están a su alcance.
* Pedir permiso es permitir que te lo nieguen.
* El sistema está contra usted. Elija bien las batallas que va a librar.
* Necesita usted un modelo / concepto: «¿Cuál es mi punto de vista?».
* La política forma parte de la vida: un agente del cambio muerto no le sirve a nadie para nada.
* El cometido principal del agente del cambio no es resolver los problemas. Es sacar a las personas de su «zona de comodidad».

La clave

Hemos hablado del lado atrayente de la Marca Usted: ¿Qué quiero ser?, etc. Teníamos que hacerlo.

Ahora le toca el turno al lado fatigoso. En otras palabras, ahora nos vamos a centrar en la

E-J-E-C-U-C-I-Ó-N.

O sea, la habilidad política. La política puede definirse como «el arte de conseguir que se hagan las cosas», o el «arte de lo posible». Todo en la vida es política. Es prácticamente imposible conseguir el Asombro (un Asombro que sea duradero) actuando por libre. Por lo tanto, sería una gran ventaja para usted dominar el Arte de la Política (en el mejor sentido de la palabra; o sea, el arte de la cooperación y las concesiones recíprocas para alcanzar un objetivo). Si ama o aprende a aceptar / amar la política en ese sentido, lo más probable es que acabe siendo un Buen / Excelente Agente del Cambio y un destacable Marca Usted. Si no, ¡lástima! (O sea, no piense en influir. De verdad. Lo s-i-e-n-t-o.)

Volvamos al punto principal: Usted N-U-N-C-A estará absolutamente desvalido. (**Salvo**... que usted decida definirse como tal.) Cualquier tarea –véase el siguiente apartado (15) y nuestro libro *50 claves para la dirección de proyectos*– puede convertirse en una Misión Valiosa / Genial. ¡Todo es cuestión de actitud! La (intrascendente) Limpieza General de la Oficina puede convertirse en un Momento Perfecto para Recapacitar y Renacer. Por ejemplo: *¿Cómo podemos conseguir que el aspecto de la oficina responda a nuestro nuevo Espíritu Asombroso-Genial-Pugnaz-Revolucionario?*

Bob Knowling nos ha ofrecido antes otra gema. Se ha dicho muchas veces: PEDIR PERMISO ES PERMITIR QUE TE LO NIEGUEN. Pero aunque se haya dicho muchas veces, es tan verdad como que dos y dos son cuatro. Con demasiada frecuencia, nos damos cuenta de ello cuando –a los 23 o a los 53 años– lo sufrimos en carne propia. (¿Ha oído hablar

alguna vez de un Verdadero Revolucionario —de los que aparecen en el libro de texto de historia de su hijo— que «pidiese permiso»? ¿Lo pidió George Washington? ¿Martin Luther King? ¿Copérnico? ¿Garibaldi?)

Estamos preparando un libro entero sobre este tema: se llamará *50 claves del poder y la ejecución* o algo así. Mientras tanto, me limitaré a repetirlo: «POLÍTICA» **N-O** ES UNA PALABRA MALSONANTE. LA POLÍTICA ES VITAL. (Si quiere usted hacer cosas verdaderamente asombrosas.)

C. Q. H. / ¡Fanatismo en la ejecución = Practicar la Política!

1. Hable de «política» con dos o tres colegas en los que confíe. ¡HABLE CON UN AMIGO PARLAMENTARIO! Hable de la V-i-r-t-u-d. Y sobre la realidad de la Ejecución.

2. Haga una reunión con tres o cuatro aspirantes a Marca Usted. Repasen la lista de Bob Knowling que se ha incluido anteriormente. **Hablen de la aplicación de cada una de las ideas de Knowling a su(s) proyecto(s) actual(es).** No paren hasta haber trazado un plan para probar / aplicar por lo menos una de las ideas de Knowling.

3. Empiece a formar una biblioteca sobre el tema del Poder y la Ejecución. Invite al Director de Proyectos más eficaz de su división a explicarles a usted y sus colegas los «trucos del oficio» que utiliza como ejecutor de proyectos.

15.

CONVIERTA LOS «ENCARGUITOS» FASTIDIOSOS EN ORO.

Busque independencia. Cree su propia jurisdicción. Regla de Oro: Cualquier-Tarea-Asquerosa-Puede-Convertirse-En-Oro... con Imaginación. (No lo vaya contando por ahí, pero esto es importantísimo: no le interesa a usted un proyecto «grande» / «fabuloso».) (Confíe en mí. Por favor. *En busca de la Excelencia* surgió de un proyecto en el que nadie había puesto un gramo de fe... ni de recursos.) Es el «encarguito rechazado por todos» —MEJORAR NUESTRAS RELACIONES CON UNOS CUANTOS PROVEEDORES SECUNDARIOS QUE ESTÁN UN POCO DESCONTENTOS— el que puede, literalmente, abrir la Caja de Pandora del Asombro (y de los beneficios).

La clave

Usted, que tiene 26 años y está en el último escalón de la jerarquía, ¿puede convertir un proyecto, cualquier proyecto, en algo G-e-n-i-a-l?

Pues sí. Puede. (Si quiere. La voluntad es el ingrediente más importante de todos.)

Asume usted la responsabilidad de un pequeño proyecto de su iglesia, relacionado con los niños de preescolar. Cuatro años después, está usted en la Casa Blanca, donde recibe un homenaje por su imaginativo Programa Preescolar..., que la

Persona Más Poderosa de la Tierra (el presidente de Estados Unidos) quiere implantar en todo el país.

Estas cosas pasan.

Y las Cosas Seriamente Geniales tienen siempre unos Comienzos Inocentes / Pequeños / Intrascendentes. (Sí, siempre.) Los papelitos con que aquel empleado señalaba en el libro de cantos, los del oficio del día, se le caían. Un problemilla que había que arreglar. *Voilà* (unos 15 años después): los productos Post-It que suponen mil millones de dólares de ingresos para 3M.

Una «pequeña» clienta llama a su empresa, que se dedica a la formación. Quiere que los cuatro empleados de su servicio posventa reciban un cursillo... de un día. (Usted es el último mono en la jerarquía... y tiene que encargarse de la llamada. ¿Quién si no? No es más que una «pequeña» clienta). Pero ustedes dos, tienen una f-a-n-t-á-s-t-i-c-a conversación. Ella quiere la luna, y la quiere de verdad. Usted «no debería» hacerlo (oficialmente), pero pasa un día tras otro trabajando en ese proyecto. Crea un cursillo verdaderamente original. Dos años después, ese cursillo y otros derivados de él suponen el 35% de los ingresos de su empresa. Usted es vicepresidente, a la edad de 28 años.

Es todo cuestión de a-c-t-i-t-u-d. ¿Un marrón? ¿O la Oportunidad Número Uno? (Nadie está mirando... precisamente porque es un «marrón».)

Lo siento, se ha equivocado de libro. Yo no acepto la excusa de la falta de poder. El evangelio según Roseanne: «El poder no te lo da nadie. El poder hay que cogerlo». Añado: a los 26 años o a los 66. O tal vez desde los 16 hasta los 86.

C. Q. H. / ¡Ofrézcase voluntario para trabajos apestosos!

1. La próxima vez que se cruce un «marrón» en su camino..., cójalo. Con alegría. Redefínalo.

Transfórmelo en un proyecto G-E-N-I-A-L. Pensándolo bien, no espere a que ese marroncito se cruce en su camino. ¡Salga a buscarlo! ¡Hoy mismo!

2. Vuelva al punto 1. Repita. Periódicamente.

3. Encuentre un par de compañeros de conspiración / aspirantes a Marca Usted. En colaboración con ellos estudie la manera de «reformular» un proyecto pequeño para que transmita un mensaje grande. Trabaje meticulosamente en esto. Cree una... Cartera de Proyectos Geniales a partir de Retales.

4. Pequeña Tarea = **G-R-A-N** Oportunidad. Hable de ello con sus colegas..., con un asesor veterano al que aprecie. **No acepte n-u-n-c-a un encargo «pequeño» como algo «inmutable».**

15a.

¡TRABAJE CON LO QUE TIENE! (¡Y CONVIÉRTALO EN ASOMBROSO!)

John Wooden, el legendario entrenador de baloncesto:

«Nos distraemos con lo que está fuera de nuestro alcance... Para llegar al éxito hay que empezar haciendo que todos los días cuenten... Si te esfuerzas sinceramente en hacer de cada día una obra maestra, ni los ángeles podrán mejorar tu trabajo».

Una vez lo llamé la «Excelencia en Un Minuto». Robé la idea al legendario jefe de IBM, Tom Watson, no a Ken Blanchard. Cuando alguien le preguntó cómo se podía alcanzar la excelencia, Watson contestó, y hago una paráfrasis aproximada: «Deje de hacer cosas no excelentes». Mi versión: es el Tiempo de la Marca Usted. Usted –¡y sólo usted!– es el responsable de que las actividades de hoy mejoren –o deterioren– su historial.

La clave

Preferiría que mis palabras no se parecieran a las de Werner Erhard (ni a las de Tony Robbins). Pero coincido plenamente con el señor Watson (cuyas palabras suenan a Erhard y Robbins): LA VÍA HACIA LA EXCELENCIA PASA POR ABANDONAR –¡AHORA!– TODO LO QUE NO SEA EXCELENTE.

Es así de simple. Es así de difícil. **Eliminar la Basura = Paso n.º 1 hacia la Excelencia + Marca Usted.**

La pregunta no es... ¿puede usted hacerlo? (¡Sí que puede!)

Sino... **¿va a hacerlo?**

Empezando por... ¿su próxima reunión con el equipo? (Dentro de veinte minutos.)

Empezando por... la lista de hoy de Cosas Que Hacer.

Una vez más: la idea primordial sobre la que gira este libro –esta serie de libros– es la de recuperar nuestra vida, que ahora está en poder de la Jerarquía Indiferente y sin Rostro de la Gran Empresa. La de responsabilizarnos de Nuestros Proyectos y de Nuestra Vida Profesional. La de gritar «¡No!» a la dilbertización del trabajo.

* * *

Un colega estaba agobiadísimo por un plazo que se le había echado encima. Salía despendolado de la oficina y pasó corriendo junto a mí, con la tinta de la propuesta todavía fresca.

Fue una crueldad. Lo sé. Pero lo hice. Le pregunté: «Oye, esa propuesta ¿es asombrosa?» [HE CONSEGUIDO ACOSTUMBRARME A HACER AUTOMÁTICAMENTE ESA PREGUNTA.]

–Hablaremos cuando vuelva –me respondió.

–No, vamos a hablar ahora –le dije.

–¿Eh?

—Ahora.

Conseguí que se parase. [En cierto sentido soy su jefe, aunque en realidad no estoy en la cadena de mando.]

—¿Por qué no retrasas la reunión —le pregunté— hasta que llegues al asombro, o por lo menos te acerques?

Ahora sí, se paró. Y hablamos cinco minutos. (Bueno, tres.) No aplazó la reunión. (Ya he dicho que yo no soy exactamente su jefe.) Pero se avino a presentárselo al cliente como «borrador», no como propuesta «definitiva». Quedó en decirle al cliente que ninguno de los dos debería seguir adelante mientras no llegaran a un acuerdo sobre los aspectos específicos de un «Resultado Asombroso».

En la vida siempre hay «plazos apremiantes». Así que... o se apunta ahora al Asombro... o no lo hará nunca.

¿VALE?

C. Q. H. / ¡Apúntese al Asombro ahora!

1. Mire su Lista de Cosas Que Hacer de hoy. Ahora. ¿Hay en ella alguna cosa que no sea asombrosa? Si la hay, ¿cómo va usted a: 1) convertirla en asombrosa, 2) posponerla o 3) eliminarla? **(En serio.)**

2. USTED (como Marca Usted Potencial que es, ¿o no?) tiene que aprender a decir a los demás y decirse: «¿Es Asombroso? Si no lo es..., déjalo».

Lema. A partir de ahora:

«¡100% de trabajos de los que pueda presumir!»

¿Vale? Si no vale, explique el porqué... a usted mismo y a su pareja... y a sus mejores amigos... y a su madre.)

* * *

¡ELIMINE TODO LO QUE NO SEA ASOMBROSO!

¡AHORA MISMO!

16.

APRENDA A BUSCARSE LA VIDA.

De UPS a Marriott, la mayoría de las empresas que admiramos se fundaron con muy poco dinero. Literalmente, con menos de 2.000 dólares.

No hace falta nadar en dinero (ni de la empresa ni particular) para salir adelante. Lo que se necesita es pasión, entrega, unos cuantos colegas... y un **Deseo Abrasador** de dar el siguiente paso, que normalmente no será muy grande.

La clave

El lema implícito de los puntos 14 a 16 es...

NO HAY EXCUSAS:

- Usted *tiene* «margen».
- Usted *no necesita* «permiso».
- Usted *no necesita* «poder».
- Usted *no necesita* una tarea «importante».
- Usted *no necesita* dinero.

El dinero mata. (Por lo menos, puede matar.) Si tenemos mucho dinero, estaremos en deuda desde el principio con la persona que nos financia... y eso puede detraernos de dar los saltos verdaderamente asombrosos. En este terreno, la historia está en gran medida del lado de los que tienen que pasar privaciones, que seguramente será lo que le ocurra a usted. La

mayoría de las cosas geniales —productos, empresas y revoluciones— empezaron en un sótano o un garaje, con cuatro perras. Sony. UPS. Marriott. Apple. HP. Pizza Hut. Microsoft. FedEx. Etcétera.

(Piense: ¿Qué presupuesto tenía Gandhi? Y fundó la mayor democracia de la Tierra...)

Si no tiene usted Dinero, no tendrá más remedio que... encontrar Amigos: un experto que le prestará tiempo (¡el recurso que más importa!). Un cliente excéntrico que le dejará sus instalaciones para hacer pruebas... La necesidad *es* la madre del ingenio, y también es la Madre de la Red Genial de Piratas / Compañeros de Revolución / Voluntarios. Esa Red es mejor que el Dinero. Siempre. (Casi siempre.) El dinero induce a la ostentación, al derroche, a la autocomplacencia. Es el enemigo de la iniciativa, del coraje, del impulso. El hambre (de todo tipo) es un gran móvil.

C. Q. H. / ¡Búsquese la vida!

1. **Buscarse la vida = Crear una red de conocidos**. Así que... empiece a buscarse la vida / crear una red de conocidos. En los diez próximos días, programe **3** desayunos y **4** comidas (mi recomendación es precisa / cuantitativa) con posibles voluntarios / partidarios de su Proyecto-Asombroso-en-Gestación.

2. Proceda con su proyecto como si se tratase de una campaña de recaudación de fondos con fines humanitarios. O sea, piense en... reclutar voluntarios.

17.

LA CLAVE DE LA MARCA USTED: UNA BRILLANTE CARTERA DE PROYECTOS ASOMBROSOS.

A partir de hoy, ¡piense siempre —¡obsesivamente!— en su cartera de proyectos de trabajo acumulados.

EL TRABAJO QUE «CUENTA» PARA UNA MARCA USTED ES UN TRABAJO «DISCRETO» (NO CONTINUO), CENTRADO EN EL CLIENTE Y MATERIALIZADO EN UN PROYECTO ASOMBROSO. Es la moneda legal de la Marca Usted. Es su (¿único?) billete para el tren de la liberación (dentro o fuera de la nómina) y de la independencia psicológica / real.

La clave

1) Diga adiós a las «tareas». 2) Diga ¡h-o-l-a! a los Proyectos. 3) Piense en una... **CARTERA**... de proyectos.

Lo único que pretendo ahora es elevar el nivel de decibelios. Recuerde:

YO SOY MIS PROYECTOS.

(Y sí, hay que repetirlo. Porque muchos..., demasiados..., no lo han cogido todavía.)

La idea, en este caso, es:

Marca Usted = Cartera de Proyectos, **Genialidad de la cartera. Punto.** (P-U-N-T-O.)

Repita una vez más:

YO-SOY-MI-CARTERA-DE-PROYECTOS. Y SU GENIALIDAD-BELLEZA-OSADÍA. (O su falta de.)

Proyecto. Cartera. **Moneda legal**. Sello distintivo. Es l-o q-u-e s-o-y y-o.

He tenido buenos proyectos. Un **g-r-a-n** proyecto. (Dio lugar a *En busca de la excelencia*.) Proyectos mediocres. Y p-e-t-a-r-d-o-s.

No importa. Todos eran proyectos. Todos se incluyen en la cartera. Los puentes —cuatro, más o menos— que construí en Vietnam entre 1966 y 1968. El emplazamiento de artillería que construí en Vietnam y luego salió en una revista de ingeniería. El proyecto del Pentágono que dio lugar a la base de la Armada en Diego García, en el Índico. Y el proyecto de erradicación del opio en México que encabecé cuando estuve destinado en la Casa Blanca / OMB / Departamento de Estado en 1973-1974.

Etc.

Etc.

Proyecto. Proyecto. Proyecto.

Proyectos. Proyectos. Proyectos.

Los llevo conmigo. Figuradamente. Y realmente.

Di una conferencia 43 horas antes de escribir estas líneas. En el Salón de la Belleza del Medio Oeste. Unas 500 personas..., la mayoría de ellas propietarias de peluquerías. Personas geniales. ¡Llevan las riendas de su vida! ¡Dejan huella en la vida de sus clientes!

La conferencia fue un... p-r-o-y-e-c-t-o. Tengo 56 años. Llevo haciendo lo que hago treinta años más o menos. Puse toda mi energía, inteligencia y pasión en esa conferencia de dos horas.

Es... «otro»... proyecto. Sí. Y, mi... sello personal... TOTAL... como Ser Humano... en ese día (27-2-99). Eso es lo que s-e-n-t-í cuando pisé el estrado... en el Salón de la Belleza del Medio Oeste. ¡O triunfo o fracaso! Me va la vida en los próximos 120 m-i-n-u-t-o-s. Ciento veinte minutos. Siete mil doscientos segundos. Para dejar huella en 500 vidas. O no.

¡Fantástico!

(¡Horroroso!)

¡Proyectos! Me encantan... y me aterrorizan. (Cuando dejen de aterrorizarme, tendré miedo de VERDAD.) Son yo.

C. Q. H. / ¡Calidad de la cartera (de proyectos)!

1. Marca Usted = Su **Cartera** de Proyectos. Así que empiece haciendo una lista de proyectos recientes. (¿Los dos últimos años, por ejemplo?) Evalúe cada proyecto y el conjunto de ellos en diferentes dimensiones (características de la cartera ideal): riesgo, impacto, belleza (¡sí!), eficacia en la ejecución, entusiasmo de los clientes, etc. ¿Forma la cartera un todo que se sale de lo común? ¿Dónde están los agujeros? (Por ejemplo, ¿no hay muchas aventuras arriesgadas?, ¿hay demasiadas deficiencias en la ejecución?). Si la Cartera no es todo lo que podría ser para usted, potencial Marca Usted, ¿qué puede hacer —por ejemplo, en su proyecto actual— para empezar a tapar los agujeros? ¿Qué puede hacer con relación a ese próximo encargo para orientarlo en una dirección más útil?

2. Si es usted jefe, ayude a todos y cada uno de sus profesionales a dar forma a su Cartera. ¡Emplee este término! (Cartera.) Vele porque toda tarea se acometa con el propósito consciente de mejorar la Cartera de Proyectos de cada miembro del equipo; por ejemplo, para remediar una o dos deficiencias. Haga de la Evaluación de la Cartera de Proyectos un/el elemento central de las Evaluaciones Anuales.

17a.

USTED APORTA EL ASOMBRO A TODOS SUS PROYECTOS.

Así que... **eleve la Calidad de Asombro de todos sus proyectos.** Practique este ritual:

1. *Haga una lista* de sus proyectos actuales.

2. *Consigne* las características que usted por un lado y el cliente por otro creen que debe reunir un Resultado Asombroso.

3. *Ordene* los proyectos según: 1) la Pasión que siente por ellos, 2) lo Asombroso de su resultado.

4. *Tome* un proyecto que sea muy apasionante y muy asombroso.

5. Haga en borrador —máximo, una página— una *nueva descripción* del proyecto más centrada en el Asombro; enseñe esa descripción a sus clientes, a algunos amigos íntimos.

6. Reduzca ese *«documento de venta del proyecto»* de una página a una lista de cinco puntos que entre en una ficha de 12 × 18 cm.

7. *Proceda* a la ejecución del proyecto... sin dejar que el Asombro pase a un segundo plano.

Mensaje simple: *Usted no creará Proyectos Asombrosos ni Carteras Asombrosas de Proyectos si no está dispuesto a hablar —explícitamente— de Asombro.*

La clave

1. YO *SOY* MIS PROYECTOS.

2. YO *SOY* MI CARTERA DE PROYECTOS..., CON 16 O CON 76 AÑOS.

3. **YO CONDICIONO LO ASOMBROSOS QUE SON TODOS Y CADA UNO DE LOS PROYECTOS DE MI CARTERA.**

4. P-U-N-T-O.

Si su Proyecto / Cartera no es Genial...

Usted no es Genial. Punto.

Si su Cartera de Proyectos no es Vibrante...

Usted no es Vibrante. Punto.

C. Q. H. / ¡Ponga nota a sus proyectos!

1. Medir. **Medir**. Medir.

Es decir: **Mida lo Asombrosos que son** sus proyectos actuales / previstos para un futuro próximo. ¿De qué manera? Pregúntese. Pregunte a sus compañeros de equipo. Pregunte al Cliente. Pregunte a una persona de fuera. Pídales que den una nota entre 1 («lo mismo de siempre») y 10 («su audacia me corta la respiración») a la configuración actual del proyecto. Pueden hacerlo. (En nuestros seminarios se ha hecho cientos de veces: siempre se produce un enriquecedor debate acerca de «qué es lo Asombroso» y «cuál es la diferencia entre una nota de 4 y una nota de 6». Eso, el debate, es lo que buscamos.)

2. Reorganice **El Proyecto** para que la calificación de Asombroso Suba-**Suba-Suba**. Hágalo en colaboración con varias personas que estén interesadas.

3. Ley inexorable: emplee esa palabra. ¡Asombroso! Constantemente. Conviértala en algo consustancial a usted.

18.

CONCENTRACIÓN.

Decidir lo que vas a hacer es fácil. Lo difícil es decidir lo que no vas a hacer. —Michael Dell

La clave

Concentrarse en una cosa.

Concentrarse en **u-n-a s-o-l-a** cosa.

Son palabras duras. Pero están justificadas. Pecado N.º 1 de la Marca Usted: ¡Dispersión de la Energía!

Nike hace muchas cosas... ahora. Empezó con las zapatillas. Punto. Levi's hace muchas cosas... ahora. Empezó con los vaqueros con remaches. Michael Jordan tuvo problemas con el béisbol. Yo no bailo el tango muy bien. Etc.

O sea, Marca Usted = Distinción = Ejecución = Concentración I-n-f-e-r-n-a-l.

Usted me replicará: «Tengo una docena de cosas diferentes en mi agenda». Sí... p-e-r-o. En primer lugar, me apuesto lo que quiera a que puede encontrar la manera de eliminar tres cuartas partes de ellas. (Practique la Grosería Estratégica. Mejor grosero... y c-o-n-c-e-n-t-r-a-d-o... que cortés y difuminado / disperso.) En segundo lugar, tome los dos o tres puntos que queden en su agenda... y modifíquelos de manera que intensifiquen su perfil característico de Marca Usted.

Después... aténgase a su especialidad... y pode un poco más. El número mágico es el 1. Todo esto es tremendamente difícil. Pero merece la pena. Porque no tendrá usted nada que merezca la pena mientras no se concentre. Además, es apasionante..., estimulante..., estremecedor..., poner todos sus recursos personales..., concentrar todo lo que tiene..., en un proyecto. Levantará de pronto la vista y se dará cuenta de que han pasado tres (¿cinco?, ¿ocho?) horas —¡o días!—... y de que en ese tiempo ha dado un paso decisivo hacia su objetivo de convertirse en una Marca Usted memorable.

De modo que:

1. Siga un buen cursillo de administración del tiempo.

2. Consulte una vez al trimestre con un asesor de administración de tiempo.

3. Haga una lista de todas las cosas que ha hecho la última semana. Ordénelas según lo importantes que hayan sido para la Marca Usted, para su Competencia Distintiva. Tache entre un 25 y un 75(!)% de esa lista. Modifique la agenda de la semana próxima en consecuencia.

4. Forme un Grupo de Interesados en la Poda de la Agenda. Ayúdense entre sí a mantener la concentración.

5. No responda a mensajes tontos de correo electrónico.

6. Reduzca en un tercio el número de reuniones al que asiste.

7. Trabaje en casa un día a la semana. (O en el parque, o en su cafetería preferida.)

8. Enséñese a decir que no. ESTO NOS RESULTA MUY DIFÍCIL A MUCHOS. (P. EJ., A MÍ.) Como es difícil, debemos practicarlo conscientemente. (Por ejemplo, póngase delante de un espejo y diga «no» 25 veces. De vez en cuando, yo lo hago.)

9. Atraiga a su jefe si es posible. Hable con él de sus aspiraciones a convertirse en Marca Usted (es formidable para él..., porque usted intenta alcanzar la excelencia en algo importante). Confiésele alegremente su plan de practicar la Grosería Estratégica; gánele para su causa.

10. Siga el método de Alcohólicos Anónimos: Un Día Cada Vez. Como la lucha por dejar el alcohol, el tabaco o lo que sea, la batalla de la concentración se libra hora a hora.

C. Q. H. / Concentración en U-N-A cosa

1. Repase la lista a la que nos hemos referido y EMPIECE A TRABAJAR.

2. ¿En qué cosa, en qué **ú-n-i-c-a** cosa, quiere diferenciarse? (A lo grande.) Descríbala... **cuidadosamente**. Póngalo por escrito. Coloque un letrero sobre su lugar de trabajo. Colóquelo en su salvapantallas. Llévelo con usted en una tarjeta en su cartera. Explíquelo —en 25 palabras o menos— a todos los que se crucen en su camino (también a la cajera del supermercado).

3. Si tiene una respuesta, aunque sea provisional, a la pregunta anterior..., júreme (júrese, sería mejor) que va a dedicar el 75% de su precioso tiempo, directa o indirectamente, a esa medida / dimensión ú-n-i-c-a de verdadera distinción.

4. Piense en asistir a un curso de meditación..., unas clases de yoga..., unas clases de pintura..., cualquier cosa que aumente su capacidad de concentración..., que vacíe su mente de preocupaciones inútiles..., que le ayude a conseguir el estado de gracia necesario para dirigir todas sus energías al proyecto o proyectos que son su sello distintivo.

* * *

¡LA DISPERSIÓN MATA AL ASOMBRO!

19.

USTED ES SUS CLIENTES, I: PIENSE EN LOS CLIENTES.

O sea, el proyecto será bueno (ASOMBROSO) en la medida en que sea usted capaz de lanzarse a una Aventura Arriesgada **con** su Cliente. Así que elija –y rechace– a los Clientes con el máximo cuidado. Sí, usted tiene la posibilidad de elegir... y de rechazar. La Vida (la Vida como Marca Usted) = Elección. De lo contrario... (de lo contrario, usted no está en el camino de la Verdadera Distinción).

La clave

Marca Usted = Vida Centrada en los Clientes.

Usted (Marca Usted) = Su Cartera de Clientes.

Sé que me repito, pero lo diré una vez más:

YO SOY MIS PROYECTOS.

Ahora, voy a enunciar la segunda parte del mensaje:

YO SOY MIS CLIENTES.

Es decir..., profesionalmente..., soy aquellos a los que sirvo.

¿Vale?

Es muy fácil escribir esto. Es prácticamente imposible transmitir su significado profundo. Pregúnteme qué «hago», y creo que le contestaré «enseño dirección de empresas». En el

siguiente segundo, le explicaré que he dado seminarios en IBM, Sun, PeopleSoft, Allstate... y en el Salón de la Belleza del Medio Oeste (para propietarios de peluquerías independientes)... en los seis últimos meses. Es decir, profesionalmente me definen los clientes con los que trabajo.

Sí..., **me definen**.

Lo dice el refrán: «Dime con quién andas y te diré **quién eres**». Es obvio en el caso de los amigos con los que anda su hijo de quince años. No tendría por qué ser menos obvio cuando nos referimos a la Lista de Clientes de usted.

Podría seguir y seguir. (Y lo hago, en el libro *50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales*.) Si le digo con quién ando –y con quién no ando–, le estoy diciendo *quién soy*. (Creo firmemente que ganar tamaño a costa de aceptar clientes horrorosos es una estrategia totalmente ruinosa.)

C. Q. H. / Usted es sus clientes

1. Es natural –cuando no encomiable– elegir, de entre las fiestas a que nos invitan, a cuáles nos conviene ir. (En Washington, D. C., es todo un arte.) Bueno..., pues la Selección de Clientes es lo mismo. Nuestra cartera de clientes es lo que nos da a conocer. Admítalo. Y p-r-o-c-e-d-a en consecuencia.

2. **«NOSOTROS SERVIMOS A LOS CLIENTES. A ESO NOS DEDICAMOS. A ESO ME DEDICO YO. YO, S.L., PUNTO.»** (Ponga este lema encima de su mesa. U otro de ese tenor.)

3. Así que empiece a trabajar en su Lista de Clientes. En solitario –o en colaboración con otros– evalúe los puntos

fuertes y débiles de cada cliente: 1) ¿qué puedo aprender de él?; 2) ¿se puede confiar en él?; 3) ¿estaría dispuesto a aventurarse conmigo en proyectos interesantes?, ¿a tratarme como compañero de aprendizaje?; 4) ¿es innovador?, ¿está dispuesto a correr riesgos?; 5) ¿me obligará a superarme y nunca se conformará con nada que no sea Asombroso?

4. Basándose en esta evaluación trace un plan sistemático para abordar / reabordar a cada cliente. Prepare con cada cliente prioritario una Estrategia de Trabajo para el Futuro. Formalice el proceso. Márquese como objetivo un **100%** (nada menos) de Trabajo Asombroso.

20.

USTED ES SUS CLIENTES, II: OBSESIÓNESE CON LOS CLIENTES.

Sorba las palabras del cliente.

Desvívase por satisfacer al cliente.

Persiga la conveniencia / comodidad del usuario en todos los proyectos. (De manera consciente. TODOS LOS DÍAS.)

La clave

Por desgracia..., el «trabajador de oficina» medio **no** devora precisamente con avidez las palabras del cliente. Y..., por desgracia..., me quedo corto.

Cierto (G-R-A-N I-D-E-A): tiene usted que inducir / conducir a su cliente a la Tierra de Promisión. Pero también tiene que ser **Don / Doña Empatía.**

¿Puede usted tener una actitud «activa» y «receptiva» a la vez? ¡Por supuesto! Yo, sin ir más lejos, me enorgullezco... ¡por igual!... de ambas. (Y me preocupan... ¡por igual!... las dos.) Quiero influir (conducir). Pero quiero hacerlo con total empatía (escuchar).

Si la gente le importa un rábano..., si no quiere ayudar... *desesperadamente*..., no debería estar en «nuestro» negocio. **Nuestra profesión —la de usted y la mía— es ayudar...,** igual que una enfermera de urgencias.

Creo que soy condenadamente bueno en lo que hago. Pero eso no sirve de nada si no soy capaz de conectar.

C-O-N-E-C-T-A-R

(Oiga, yo me gano la vida espabilando a los demás. L-E-S F-U-E-R-Z-O H-A-S-T-A E-L P-U-N-T-O D-E R-U-P-T-U-R-A. Espero que a usted también. Lo hago únicamente porque me importan. Si a usted no le importa la gente... **mucho, de forma personal...,** no se merece el tiempo que le dedico. De verdad. Y lo siento.)

Marca Usted = Interesarse

Marca Usted = Ayudar

Marca Usted = Empatía

Marca Usted = Escuchar

C. Q. H. / ¡Empatía!

1. Este punto es muy serio. Tan serio como el que más de entre los 50 de este libro. Si el cliente es un «idiota» que «es incapaz de entender nada»; y si es usted un «genio sufrido y resignado»..., está usted c-o-n-d-e-n-a-d-o. (Y lo he visto cientos de veces. O más. Mensaje: los listillos acaban siempre los últimos. Los listillos son, como Marca Usted, deplorables.)

Lo nuestro (los Servicios Profesionales) es cuestión de Empatía / Ayuda / Escucha. Tenemos una competencia singular en algún campo. (Si no, sería mejor que no ejerciéramos.) Pero sólo conseguimos **dejar huella** en la medida en que somos capaces de Conectar... como Profesionales / Individuos Comprensivos / Serviciales. Piense en ello. Hable de ello con un par de colegas. Es —sin exagerar— la Esencia de la

Marca Usted. (**Las marcas de verdad conectan**. ¿O no? En el plano de los sentimientos. ¿A que sí? La conexión afectiva es el alma y el corazón de una marca, sea de almendras o de arquitectura. ¿Verdad?)

2. Tenga una «sentada» con cada uno de sus clientes. Una sesión de psicoterapia de facto:

¿Conecto... de verdad?

Quiero conducirle, provocarle (en el mejor sentido), pero también quiero ser su **C**ompañero del **A**lma en el **R**adical **P**roceso de **C**ambio que estos **L**ocos **T**iempos **I**mponen.

3. Haga de la «sentada» con el cliente el principio de una serie de conversaciones (periódicas, formales, bien preparadas) para cerciorarse de si sigue «conectando». (Una vez más, esto no ocurre por casualidad.)

4. Piense en la conveniencia de recibir enseñanzas de Escucha Empática. (O incluso algún curso de Psicología Clínica.)

5. Piense en la confianza. (Confiamos en las marcas que amamos..., confiamos en que cumplan una y otra vez.) Hable con el cliente. Puede ser una conversación difícil, pero eficaz. Si no saca nada en claro, ¿qué le dice eso sobre su cliente? ¿O, Dios no lo quiera, sobre usted?

Hable... inmediatamente... acerca de cualquier quiebra, real o aparente, de la confianza. Piense en la posibilidad de realizar ejercicios de reafirmación de la confianza.

21.

COMPETENCIA.
USTED (¡YO!) TENEMOS QUE SER NOTABLEMENTE BUENOS EN A-L-G-O.

Su / nuestro «paquete de competencias» debe ser pasmoso..., nada menos.

La clave

Sencillamente, tiene que saber mucho sobre algo que tenga un valor significativo para un puñado de clientes potenciales. Consecuencia: si no tiene usted unas competencias claramente **vendibles**, es imposible que se constituya en Marca Usted.

V-E-N-D-I-B-L-E-S. D-I-S-T-I-N-C-I-Ó-N. No debería sorprenderle. La Distinción Vendible es, después de todo, la esencia de la marca. Piense en las marcas conocidas. ¿Y usted? ¿Qué sabe hacer **usted**... *excepcionalmente..., memorablemente*...? ¿Merece la pena pagar por ello?

Buena pregunta.

No todos podemos ser «grandes». No todos podemos brillar como Michael Jordan. Ni tener la empatía de Oprah Winfrey. Pero sí... **podemos**... aspirar... a alcanzar... la distinción... en algo. En algo que valga la pena.

Marca Usted = Distinción Vendible.

(No deje de repetírselo. En todo **momento**. Todos los **días**. En todas las **reuniones**. En todos los **proyectos**. Distinción Vendible... **O NADA**... No hay manera de escapar de esta ley. No puede evitarla. Recuerde lo que decíamos al principio: más del 90% de nuestros Trabajos de Oficina, tal y como están hoy configurados, están en... peligro. En los diez próximos años. No es ninguna broma.)

¿Qué estoy tratando de decir? Que su vida, como la mía, está en juego. Así que más le vale mirarse y mirar sus competencias, talentos y capacidades... con una sinceridad brutal. Probablemente tiene más (muchas más) cosas que ofrecer de lo que se imagina. Así que...

Céntrese en **la** especialidad (**una**) en que sea más capaz de alcanzar verdadera distinción vendible. Después..., ¡láncese! (Emprenda **una** acción hoy mismo para pulir / destacar / «anunciar» esa distinción.)

C. Q. H. / ¡Viva la diferencia (valorada)!

1. Así que... **¿en qué soy diferente?** Y eso... ¿tiene valor? (No «diferente como Michael Jordan»..., sino en camino de conseguir una distinción apreciable.) Sea preciso. Muy preciso.

2. **¿Está usted seguro?** La expresión «Distinción Vendible» es cosa seria. Piense en ella. Piense en usted. ¿Tiene una Voz Verdaderamente Original? ¿Un Punto de Vista claro? ¿Unas Ideas que le Importan en el Alma y que le gustaría hacer realidad? ¿Tiene su Esfera de Distinción un Valor Claro + Inconfundible para los Clientes? Si no lo tiene..., ¿qué pasos puede dar... ahora mismo... para cambiar el centro de atención de su trabajo en el proyecto actual... de

modo que le permita desarrollar una Voz Diferenciada + Vendible? ¿Un Resultado que Importe y que tenga Valor?

3. **Ser «condenadamente bueno» y «útil» no es suficiente. Los ganadores —hoy— deben Defender Algo Importante**. (Como siempre, piense en ello. Hable de ello con compañeros cercanos a usted.) ¿Qué significa Defender Algo Importante? ¿En el año 2000? ¿En el año 2001? (Como siempre, ¿qué puede hacer... en el Proyecto de Hoy.... para convertir ese trabajo en una tarea que le ayude a avanzar por este camino?)

22.

USTED ES SU FICHERO DE CONTACTOS, I: ¡CREE UNA RED DE CONTACTOS!

La Marca Usted es algo personal, pero no solitario.

La Marca Usted es un Deporte de Equipo.

Usted tendrá éxito en la medida en que se esfuerce por crear el «Mundo de Tom» (o el Mundo de Mary, o el Mundo de David). Debe usted pensar —de manera consciente y deliberada— en su lista de contactos, tanto en su amplitud como en su profundidad.

¡Cree su propio universo! Esto lo puede hacer en el interior de la empresa. («Haz tu propia McKinsey» fue el brillante consejo que me dio uno de mis primeros jefes en McKinsey & Co.) O puede hacerlo fuera de las fronteras de su empresa actual, aunque decida seguir en ella... por ahora.

La clave

Podría perder mi equipaje. Sería una pena, pero no me importaría mucho. Podría perder mi cartera. Sería una gran pena, pero tampoco me importaría mucho. Podría perder el original de este libro. Sería una pena tremenda y me importaría mucho, pero podría sobrevivir.

Pero si perdiese mi fichero de contactos..., pensaría en hacerme el haraquiri. Seriamente. (Casi.)

Marca Usted = Comunidad Vital y en Desarrollo de Contactos / Apoyos.

Grandes / **g-r-a-n-d-e-s** ideas:

* Comunidad
* Gestión
* Mantenimiento
* Crecimiento
* Sistematización
* Atención
* Cuidado
* Apoyo recíproco
* Aprendizaje
* Nutrición
* Confianza

Marca Usted = Yo, S.L. Las empresas tienen proveedores y subcontratistas... y distribuidores y clientes. El «fichero de direcciones de la empresa» es la Propia Vida. Yo, S.L., es un organismo. Un ecosistema. Que crece. O que muere de hambre.

Ese organismo / ecosistema tiene que ser alimentado. Igual que el jardín necesita ser abonado.

«Piensa en tu fichero de contactos», me dijo una estrella de los contactos personales.

C. Q. H. / Obsesión por el fichero de contactos

1. **Organice-un-fichero-de-contactos.**

AHORA. (¡MALDITA SEA!) (O, por lo menos, empiece... ahora mismo.) Elija bien el soporte, sea informático —Microsoft Outlook, ACT!— o no lo sea).

2. **Establezca un sistema sencillo pero completo. En todo caso, que sea un sistema (!). Clasifique los contactos. Anote su última correspondencia —electrónica o postal— que haya mandado a sus conocidos. Registre todo tipo de información sobre ellos..., profesional... y personal.**

3. Revise cuidadosamente todo su fichero. Por lo menos una vez al mes. Póngase nota en todas las fichas importantes o potencialmente importantes: ¿Me he mantenido en contacto con Mary? (1 = caso omiso; 10 = relación constante.)

4. Vincule conscientemente su fichero de contactos con su agenda. **Todos los desayunos y todas las comidas son una ocasión para ampliar el fichero**. ¿Parece maquiavélico? ¿Manipulador? ¡Lo es!

Se trata de... **Su** Comunidad.

Su Comunidad Empresarial.

Sus Recursos.

Sus clientes.

Su vida.

Tómeselo en serio... y... sistemáticamente. (Y esté dispuesto a dar el doble de lo que reciba.)

5. Piense en su Comunidad de Fichados **todos los días.** (No es broma.) Reserve unos cuantos minutos al principio o al final de cada día para pasar revista –¡de manera precisa!– a sus esfuerzos por formar la red de contactos.

6. **¡Amplíe!** La Comunidad de Ficheros tiene que crecer para ser vital. Concierte por lo menos un desayuno o una comida a la semana con una persona nueva.

7. **¡Depure!** La «red» tiene que ser manejable. No sea maleducado. Sea, no obstante, consciente de la manera en que reparte su tiempo de contacto. (Para repetir lo evidente: *El Tiempo es el recurso más escaso y precioso de la Marca Usted.*)

8. **N-u-t-r-a** de manera consciente a su Comunidad de Fichados. Uno de mis trucos, heredado de mi mentor en Stanford, Gene Webb, es la correspondencia con «Amigos Diversos». Cuando me encuentro con algo que me gusta mucho, procedo de manera inmediata y deliberada, mientras la chispa sigue viva, a remitírselo a un grupo selecto de Miembros de Mi Comunidad..., con una breve nota en la que les indico por qué me ha gustado. Objetivo: mantenerles... **conscientemente**... en El (¡Mi!) Circuito.

9. **Piense en su Fichero de Contactos.**

Piense en su Comunidad.

Constantemente.

Marca Usted = Fichero de Contactos.

22a.

FIDELIDAD. NUEVA FIDELIDAD. NO «FIDELIDAD AL LOGOTIPO», SINO FIDELIDAD A LA RED. FIDELIDAD A LA COMUNIDAD. FIDELIDAD A LA FAMILIA AMPLIA.

La clave

Trabajé allí, pero no soy fiel a «McKinsey & Co.». Soy fiel –a rabiar– a **Mi** McKinsey. Es decir a las personas que amé/amo y admiré/admiro... y que son parte de mi **Red de Contactos**... 18 años después de dejar «La Firma».

La «fidelidad» **no** está en recesión, como a muchos les gusta decir. Por lo menos, eso creo yo. La «Fidelidad al Logotipo» –a GE, a GM o a McKinsey– puede que lo esté. (*¡Fantástico!* Nunca me gustó ser un Funcionario... ni adorar a una Institución Enorme.) Pero la fidelidad al Fichero / Red de Contactos está creciendo. (Entre las personas inteligentes. Es decir, en el contexto que nos ocupa, entre los Marca Usted inteligentes.)

Indicación: esto no es una novedad para el físico de partículas. Es posible que esté en nómina de la Universidad de Chicago. Aun así, su Comunidad es... indudablemente... los Físicos de Partículas del Mundo, sea cual sea el lugar en el que estén. Lo mismo les ocurre a los Doctores en Filología Inglesa. (O lo que sea.)

¿Por qué? Porque ésas son las personas que le ayudan, le apoyan y le animan; que están ahí cuando usted tiene un

problema... y, si no tienen la solución, recurren a *sus* contactos para ver si alguien le puede ayudar. Alimentan y nutren su curiosidad, su convicción, su alma. Son las personas con las que usted c-o-n-e-c-t-a.

La nueva fidelidad es fuerte. *Pero* es fidelidad a la Profesión / Comunidad..., no al Logotipo. Hay una diferencia. (Una **g-r-a-n** diferencia.)

C. Q. H. / La nueva (pero profunda) fidelidad

1. ¿Se preocupa usted de su Comunidad / Red de Contactos? ¿Los nutre? (*¿Sin desmayo?*) ¿Acude en su ayuda? (*¿Sin desmayo?*) ¿Comprueba si están bien? (*¿Sin desmayo?*) Ahora participa en un juego distinto: el de Yo, S.L. (aun cuando haya decidido... por ahora... seguir trabajando por cuenta ajena). El «juego» de Yo, S.L., es el Juego de la Fidelidad. Piense en ello. Actúe en consecuencia. Hoy. Todos los días. Conscientemente.

2. Defina la Fidelidad a su Red. ¿Qué significa... EXACTAMENTE? Como de costumbre: hable con un par de colegas sobre la fidelidad. La Nueva Fidelidad. Fidelidad al Fichero de Contactos. ¿Cómo la puede/podemos poner en práctica? ¿H-O-Y? ¿En nuestro... proyecto actual? ¿Qué deberíamos incorporar a nuestro Ritual Diario... PARA OCUPARNOS EXPLÍCITAMENTE DE LA FIDELIDAD A LA RED DE CONTACTOS / A LA FAMILIA EXTENSA? Haga una lista de **d-i-e-z** «cosas que hacer».

23.

USTED ES... SU FICHERO DE CONTACTOS, II: ES USTED TAN VARIADO/RICO COMO SU COLECCIÓN DE BICHOS RAROS.

Creo que fue Warren Bennis el primero que me habló de crear una Universidad Personal. Un colega mío de McKinsey & Co., Allen Puckett, fue mi maestro. Allen, por ejemplo, cuando leía un libro, llamaba al autor y le invitaba a cenar la próxima vez que pasaba por la ciudad en que éste vivía. A lo largo de los años «reunió» una sorprendente colección de Tipos Brillantes a los que llamaba cuando necesitaba algo.

La clave

Estamos en Tiempos Raros. No hay duda. Por lo tanto:

Es usted tan (convenientemente) raro como... los Bichos Raros que colecciona.

No sé qué le pasará a usted, pero yo estoy obsesionado... todos los días... con lo que ***no sé***. Con lo que ***no leo***. Con la gente a la que ***no trato***. Con la gente que **me obligará** a e-s-f-o-r-z-a-r-m-e. Con la gente que **me sacará** de mi Zona de Comodidad. Con la gente que **me forzará** a reexaminar / eliminar algunos principios básicos de mi sistema de creencias.

ME ATERRA LA POSIBILIDAD DE QUEDARME RANCIO. Así que no tengo elección: TRATAR —¡CONSTANTEMENTE!— CON DESENRANCIADORES, O SEA, CON BICHOS RAROS.

(¿Tiene [algo de] sentido lo que estoy diciendo? ¿Para usted? Rezo para que lo tenga.)

Es trilladamente sencillo ir a comer con los Mismos Amigos. **(Otra vez.)** Leer las Mismas Revistas. **(Otra vez.)** Asistir a los Mismos Congresos. **(Otra vez.)** Asumir trabajos/proyectos en los que «uno sabe lo que se trae entre manos». **(Otra vez.)** Y... condenadamente... difícil... abrirse constantemente a... ideas contrarias a las de uno..., capaces de hacer flaquear su fe en sí mismo.

No obstante, por volver a afirmar lo evidente (que tiene que volver a afirmarse en todo momento): salir con los de siempre, leer las revistas de siempre, ir a los congresos de siempre es... MORTAL. Simplemente, no puede usted competir como Marca Usted si sigue siendo el de siempre, el de toda la vida.

ESTÁ MUY CLARO: USTED ES TAN RICO-VARIADO-RARO-GENIAL COMO RICAS-VARIADAS-RARAS-GENIALES SON LAS PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA.

(Realmente es así de... sencillo. Y así de... duro.)

C. Q. H. / ¡Siente un bicho raro a su mesa!

1. Va usted a un restaurante de moda. Este sábado. ¿Es fantástico? El lunes, llame a la dueña. Invítela a comer. Hable de cosas. Incorpórela a su Colección de Personajes Geniales.

2. Lee un artículo rompedor en *Wired* o en *Business 2.0* o en *Fast Company*. Envíe al autor sus opiniones por correo electrónico. Entable correspondencia electrónica con él. Invítele a cenar la próxima vez que se crucen sus caminos no virtuales. Pregúntele a qué Convenciones Geniales/Raras acude. Elija una y vaya.

3. Ahora. **AHORA MISMO.** Elija una convención rara a la que ir... en los 90 próximos días. (¡Que le zurzan al mundo virtual! Las «Convenciones en Vivo» son más importantes que nunca.) Gástese su dinero si «la empresa» no está dispuesta a costearle los gastos. Trabe relaciones como un loco.

4. Abra en su fichero de contactos una sección de «Bichos Raros». Engrósela. Conscientemente. Constantemente. Nútrala. Conscientemente. Constantemente.

5. Repita conmigo:

SOY TAN GENIAL COMO GENIALES SON LOS PERSONAJES CON LOS QUE ME ASOCIO.

24.

¡EL DISEÑO IMPORTA!
GRAN IDEA: USTED (MARCA USTED) ES DISEÑADOR. PUNTO.

(Y la mayoría de su competencia... no lo entiende. En absoluto.)

La clave

DISEÑO. Este libro está publicado por Alfred A. Knopf. Esta editorial figura entre «los 40 principales» de *I.D.* (la revista *International Design*), o sea, entre las 40 empresas estadounidenses que más cuidan el diseño. (Disney y Bloomberg y Gillette y los New York Yankees también están en la lista.) El diseño le importa al gurú de la edición Sonny Mehta, de Knopf. Mucho. Las palabras (mis palabras, en este caso) importan. Pero también importa el estilo de presentación de esas palabras.

Llevo cinco años trabajando en estrecha relación con Ken Silvia, un experto en diseño gráfico. Es uno de los cinco miembros de mi Grupo Íntimo. Razones: 1) Es un tío genial. 2) Es increíblemente bueno en lo que hace. 3) El diseño es importante. 4) Mucho. 5) Para mí.

* **PIENSO EN EL DISEÑO.**
* ESTOY O-B-S-E-S-I-O-N-A-D-O CON EL DISEÑO.
* V-I-V-O EL DISEÑO.
* A D-I-A-R-I-O.

Y le animo —sin rodeos— a que haga lo mismo. **Todos nosotros «nos presentamos» ante numerosos públicos... básicamente «a través del diseño».** (Aun cuando no seamos en absoluto conscientes de ello. Que era lo que me pasaba a mí hasta hace poco.) Emitimos «ondas de diseño» por donde vamos: nuestra ropa, nuestro corte de pelo, nuestra tarjeta de visita, el estilo de nuestros informes, nuestra manera de hablar, etc.

Como emitimos esas ondas queramos o no... y como son uno de los principales factores de la creación y el éxito de la Marca Usted..., ¿no deberíamos tratar de determinar nuestro diseño / belleza / destino?

Otro aforismo: las Leyes de los Diseñadores son las «leyes semióticas» de la Marca Usted.

* ¡Claridad!
* ¡Economía!
* ¡Emoción!
* ¡Belleza!
* ¡Elegancia!
* ¡Funcionalidad!
* ¡Integridad!

Problema: la mayoría de nosotros no pensamos en el diseño. Eso precisamente es lo que quiero que cambie. Ahora mismo.

No es que crea que puedo convertirle en un Picasso. (No puedo.) (Mi talento para las artes plásticas es igual a cero.)

Pero sí creo —presuntuosamente quizá— que puedo convertirle en lo que yo llamo una persona con «Mentalidad» de Diseño. Es decir, puedo animarle/instarle a que «sintonice con el diseño». Sintonice con el hecho de que...

USTED —¡MARCA USTED!— SE PRESENTA A TRAVÉS DE UNAS «SEÑALES DE DISEÑO» QUE TRANSMITE CADA MINUTO... TODOS LOS DÍAS.

C. Q. H. / ¡Obsesión por el diseño!

1. No haga esto usted solo. Hace falta una caja de resonancia. Con un colega en el que confíe (y con el que sintonice), empiece a debatir/valorar cómo ustedes dos «se presentan» ante diferentes públicos... a través del diseño.

2. Deténgase. Haga una lista con ***25*** (¡ni uno menos!) «elementos» de diseño que formen parte de Su-Presentación-Cotidiana-Ante-Los-Demás. Evalúe —¿cuantitativamente?— cada uno de los 25 puntos. (No es broma.)

3. Júntese con dos o tres amigos e **invite a un diseñador local a comer o cenar** con ustedes. O pídale —pagándole los correspondientes honorarios— que les dé un seminario de «Mentalización en el Diseño», de media jornada, a usted y a su departamento (personal, informática o lo que sea).

4. **¡Empiece a ver las cosas con ojos nuevos!** Lea unas cuantas revistas de diseño. Mire las páginas web con ojos de diseñador. (La web es puro diseño.) Anote sus observaciones en una libreta. (Yo llevo ocho años haciéndolo; simplemente es un «truco» para mantener mi fijación en ese tema.)

25.

CONVIÉRTASE EN UN MAESTRO DE LA «AMPLIACIÓN DE LA GAMA».

Tengo una «gama de productos». Igual que The Gap. Igual que usted. Trato de ampliar la mía constantemente: nuevas áreas de interés..., nuevas formas / estilos / canales de comunicación..., nuevos «envases»..., nuevas ventajas. Debería usted hacer lo mismo (de una forma consciente y deliberada).

La clave

Mi actividad «esencial» son los 75 seminarios que doy al año. Los aderezo con diapositivas de 35 mm. Las más de 200 diapositivas que empleo cada día son la «moneda» de mis seminarios. Además, están divididas en unas diez áreas temáticas. Tengo una manía: El 25% (cuento meticulosamente) de las diapositivas (diapositivas = ideas) han de tener menos de 90 días. Y una de las diez áreas temáticas ha de haberse renovado radicalmente en los seis últimos meses.

(El paraíso: la dueña de una peluquería se dirigió a mí en el Salón de la Belleza del Medio Oeste a finales de febrero de 1999 y me dijo, admirada: «Estuve en uno de sus seminarios el año pasado. El 90% de las cosas son nuevas». Bueno, no llegaban a esa cifra..., pero me **encanta** que se lo pareciese.)

Puntos esenciales:

* La Marca Usted ofrece / «vende» productos.
* Los «productos» son «cosas» independientes (identificables).
* En conjunto, representan —¡son!— una «gama de productos». La **gama de productos** debe crecer porque, si no..., la Marca Usted... no crece. Estará usted, en la práctica, en decadencia. Es decir, o crece... o decae. Punto. Mantenerse es decaer de facto.
* Piense en la Gama de Productos.
* Piense en su Ampliación.
* Piense c-o-n-s-c-i-e-n-t-e-m-e-n-t-e en esto.

Recuerde que una de las «ocho corbatas» de William Bridges (punto 9a) era la Especialidad del Desarrollo de Productos. ¡Es cierto! ¡Desarrollo de productos! Es lo suyo. Explícitamente.

P-a-r-a s-i-e-m-p-r-e.

C. Q. H. / Desarrollo de productos en Yo, S.L.

1. Punto de partida: haga una lista con su Actual Cartera de Productos. Hágalo de una forma... clara..., sucinta..., desde el punto de vista del mercado. O sea: ¿Qué «cosas concretas» hago por las que merezca la pena pagar un buen dinero? (Revise **La Lista** con otros colegas. Ver qué cosas de las que hace usted son «productos / servicios comercializables» no es tan sencillo como parece a primera vista.)

2. ¿Y luego? ¿Qué **d-o-s** productos piensa añadir a su Cartera en los seis próximos meses? (SEA CONCRETO. NO DIVAGUE.)

3. Reserve deliberadamente tiempo para invertir. **Días** o **semanas** (no horas) de trabajo en «cosas nuevas» que engrosen su Cartera de Productos.

USTED ES YO, S.L. (por lo menos en espíritu). **LAS «EMPRESAS EN CRECIMIENTO» INVIERTEN —CONSCIENTEMENTE— EN EL FUTURO. LAS GRANDES EMPRESAS INVIERTEN VIGOROSA/OSADAMENTE EN EL FUTURO. ¿Y USTED?**

26.

USTED ES SUS «GRANDES IDEAS».

La clave

Dice el periodista deportivo Keith Olbermann: «Se arriesga usted a convertirse en una parodia de usted mismo si no innova, si piensa: "Esto me ha ido bien. Trataré de hacer una leve variación y que parezca una novedad"».

Leí estas palabras en *Icon* hace un año más o menos. Y me impresionaron. Me asombraron; me dejaron de piedra.

¡Olbermann tiene mucha razón!

Ampliaciones de la gama (punto 25): tenemos que ampliar constantemente nuestra cartera de «productos».

RECUERDE: PRODUCTOS INDEPENDIENTES

Pero también tenemos que estar en guardia... constantemente... como Marca Usted... contra la trampa de las «ligeras variaciones» / la «parodia de mí mismo» a que Olbermann se refería brillantemente.

Presentemos la Gran Idea:

Usted puede hacer sus deberes desde ahora hasta el día del juicio, pero nunca ganará fama y fortuna si no inventa *grandes ideas.*

—David Ogilvy

Ahora, una idea **enorme**, también del genio de la publicidad Ogilvy:

«¿Me dejó sin habla la primera vez que lo vi?»

No todos los días (y puede que nunca) se consigue hacer algo «de quitar el hipo»..., pero el mero hecho de intentarlo, puede llevar a la innovación/inspiración/aspiración.

C. Q. H. / ¡El veneno de la parodia!

1. Hable con un cliente: ¿En qué cosa absolutamente flipante deberíamos/podríamos estar trabajando? (Emplee esas palabras... o muy parecidas. ¿Vale?)

2. ¿Tiene usted algo en su cartera de proyectos previstos que pueda calificarse de idea **«de quitar el hipo»**? Si no lo tiene, convoque —cuanto antes— unas Sesiones de Grandes Sueños con los tipos más raros que conozca. SUEÑE A LO GRANDE. HABLE A LO GRANDE. PIENSE EN DEJAR SIN HABLA / QUITAR EL HIPO. Indudablemente no encontrará el «tesoro al final del arcoíris» la primera vez que lo intente. Pero... ¡tiene que empezar como sea!

3. Familiarícese con las **Ideas Grandes que Dejan Sin Habla**. Busque en su memoria... y escriba... diez ideas que en su opinión sean grandes. ¿La lanzadera espacial? ¿Los anuncios de Absolut? ¿La OTAN? ¿El euro? ¿El velcro? ¿Por qué son grandes? ¿Qué se imagina que las desencadenó?

Empiece a pensar a lo **G-R-A-N-D-E.**

27.

GUIAR LA NAVE «YO, S.L.» POR LAS AGUAS BRAVAS DEL CAMBIO REQUIERE AUDACIA. A DIARIO.

La clave

La vieja economía dice: Haz un plan y atente a él. La nueva economía es tan fluida y cambiante que las reglas son diferentes: Sueña sin poner límites, extiende el pulgar y empieza el viaje... Sé flexible, abierto a la sorpresa y audaz.

—Harriet Rubin

El Viejo Mundo del Trabajo de Oficina está viniéndose abajo. Rápidamente. Sobreviviremos al torbellino en la medida en que persigamos algo... grande *y* osado *y* arriesgado. Es fácil de escribir. (Mucho.) Y difícil de hacer. (Mucho.) Al Profesional de la Oficina..., en su (anticuada) encarnación de Empleado Cumplidor..., no se le ha pedido que se arriesgue mucho en el último siglo y medio.

Pero... **ahora**..., o se levanta..., estira bien el cuello... y entra en la cuenta..., O SI NO..., le darán la cuenta.

Tengo que dar un paso al frente —me guste o no—, porque de lo contrario... perderé el paso. Una vez más: El Herrero del Pueblo —el bisabuelo de su tatarabuelo— lo sabía muy bien hace doscientos años.

Ahora, usted y yo tenemos que entenderlo (y a mi modo de ver, es **f-a-b-u-l-o-s-o**): SOMOS LOS DUEÑOS DE NUESTRAS DECISIONES. DEPENDE DE NOSOTROS EL DEJAR UNA HUELLA OSADA. DE LO CONTRARIO...

C. Q. H. / Saque la cabeza... si no quiere perderla

1. ¿Está usted dispuesto a: arriesgar Su Vida (Profesional) en su Proyecto Actual? Sólo le pido que **PIENSE EN ELLO**. ¿Es el proyecto suficientemente genial / suficientemente audaz para que valga la pena correr ese riesgo?

2. **¿Me da miedo** mi proyecto actual? Eso es lo que, según un Genio de los Proyectos Asombrosos, tienen que dar las Cosas Geniales. ¿Es un poco (o un mucho) osado? Si no lo es, ¿qué puedo hacer... concretamente... para que lo sea? (Por ejemplo, dejar de hacer lo que estoy haciendo..., aunque esta decisión sea arriesgada.)

3. Preparación personal: haga algo arriesgado al margen de su vida profesional. Apúntese a una excursión de *rafting* por aguas vivas. Escale una montaña. **Vaya a comer a un restaurante etíope**. Lo que sea. La idea: llegue a sentirse cómodo con la perspectiva de estar incómodo.

28.

RÍNDASE AL ARTE DEL TEATRO.

Es mi vida. Quiero que importe. Quiero que sea memorable. Quiero darlo todo. Quiero... **hacer arte**... en contabilidad... o informática; en ventas... o servicio al cliente.

Soy Marca Usted. Soy un Artista del Teatro.

La clave

Stanislavsky escribió una vez que tu actuación puede ser buena o mala, pero tiene que ser verídica. No está en tus manos que tu actuación sea brillante; sí lo está tu propósito. No está en tus manos que tu carrera teatral sea brillante; sí lo está tu propósito. Si lo que te propones es manipular, deslumbrar, impresionar, experimentarás un leve sufrimiento y triunfos placenteros. Si lo que te propones es seguir la verdad que sientes en tu interior —seguir tu buen juicio, y obligar a tu voluntad a ponerse a tu servicio en la búsqueda de la disciplina y la sencillez—, pasarás por una profunda desesperación y sentirás soledad y constante duda de ti mismo. Si perseveras, el Teatro, al que estás aprendiendo a servir, te recompensará, de vez en cuando, con el mayor gozo que le es dado conocer al ser humano.

—David Mamet

La muerte es una de las muchas formas de perder la vida.

—Alvah Simon, *North to the night*, relato de su invernada solitaria, con su pequeña embarcación bloqueada en el hielo polar

Las recompensas y la renovación... derivan del coraje de intentar algo, cualquier tipo de cosa, por primera vez. Un aficionado apasionado no necesita ser un genio para caminar por las sendas conocidas... Los aficionados aventureros nos recompensan con su maravilloso vagar por lo inesperado.

—Daniel Boorstin, historiador

Todo el mundo es un escenario: A-m-o la idea de Marca Usted, la vida de Marca Usted. Es **mi** vida. **Mi** amor. **Mi** arte. **Mi** profesión. **Mi** actuación. «Ellos» —los trajeados— son simplemente mi instrumento para alcanzar la distinción. (Y no viceversa.)

¿Trabajaré mucho? Mucho más que cuando trabajaba para «ellos». Yo **hago de** Martha Stewart... en Recursos Humanos. (¿Por qué no?) Yo **hago de** Oprah... en Finanzas (¿Por qué no?) El «Departamento» es mi escenario.

Lo admito. Me hace vibrar. Mi vida.

¡Mi actuación!

Puedo recuperar la vida que me habían arrebatado. ¡Dios Santo!..., las alegrías de la responsabilidad personal. La autorrepresentación.)

(Ya ve..., nunca me convencerá de que el Departamento de Recursos Humanos o de Informática es menos significativo que el Escenario. ¡No se moleste en intentarlo!)

¿PUEDE EL MUNDO DE STEIGER SER MI/SU MUNDO?

Estaba en la habitación de mi hotel después de una **Actuación** —un seminario de jornada completa para un grupo de altos ejecutivos— en Helsinki. El BBC World Service transmitía una larga entrevista con Rod Steiger. Mientras hablaba de su profesión, de sus escasos momentos de perfecto discurso teatral, descubrí que se me saltaban las lágrimas. Puede que fuese el *jet-lag*. Pero no lo creo.

Cada vez me siento más atraído por la lectura de reportajes sobre artistas de todo tipo..., desde Michael Jordan a Bob Dylan o Rod Steiger. He tenido uno o dos de «esos momentos», en los que he conseguido un discurso perfecto —absoluta comunión— con mi audiencia. Y esos momentos me acercan a las posibilidades de todo nuestro trabajo. ¡Un trabajo que aspira a ser trascendente!

«Actuación» es una palabra bella, creo. Me imagino a Frank Gehry trabajando en el diseño del Guggenheim de Bilbao. O a uno de los de la banda de David Kelley, jefe de Desarrollo de Productos y Diseño de IDEO, alcanzando un discurso perfecto en el diseño de un instrumento médico. O a mi amigo del alma, el renombrado cardiólogo pediátrico Frank Galioto, realizando una hazaña quirúrgica «imposible»... y salvando o prolongando una joven vida.

Actuaciones que dejan huella. En Recursos Humanos. En Compras. En Informática. Creo que están a nuestro alcance. Pero primero, hemos de imaginarlas:

Actuaciones que Importan.

C. Q. H. / Las artes escénicas

1. Hable con uno o dos colegas, de la empresa o de fuera, acerca de... su oficio. El de usted. El de ellos. O sea:

Un día de trabajo en los Proyectos... ¿es una Actuación con todas las de la ley?

Si no lo es, ¿hay algo que pueda hacer... **a-h-o-r-a**... para aumentar el interés/teatralidad del actual proyecto..., para convertirlo... en un acto que merezca su compromiso íntegro? Vaya con calma. Inicie un diálogo con unos cuantos amigos. Se trata de su P-a-p-e-l, de su Representación.

* * *

Las experiencias son tan diferentes de los servicios como éstos lo son de los productos.

—Joseph Pine y James Gilmore, *The experience economy: work is theater & every business a stage*

* * *

2. Piense en la prodigiosa expresión de Daniel Boorstin, «un vagar maravilloso por lo inesperado». ¿Qué significa eso para usted?

¿Ha realizado usted un vagabundeo maravilloso recientemente?

¿Y alguna vez? ¿Qué le podría llevar a emprenderlo? (Indicación: ¿podría ser la Marca Usted un maravilloso vagar por lo inesperado?)

29.

¡J-E-F-E-S: LA MARCA USTED DEBERÍA SER SU MARCA FAVORITA!

La clave

Jefes: Por favor, vuelvan a leer el punto 28. ¿Es una amenaza? «Ellos» aspiran a convertirse en «artistas de la escena». Con un enorme Ramalazo de Independencia.

¿No huele eso a deslealtad?

¡S-Í! ¡A-L-A-B-A-D-O-S S-E-A-N! Es decir..., es el Nuevo Milenio. «Nosotros» ganaremos —en esta Era del Capital Intelectual— exactamente en la medida en que nuestros «Talentos» (a los que antes llamábamos «trabajadores») sean Actores Orgullosos e Independientes..., Decididos a Dejar Huella..., Decididos a Actuar con Brío y Gracia.

P-I-E-N-S-E-N E-N E-L-L-O.

C. Q. H. / ¡Regocijaos, jefes! ¡La fidelidad ha muerto!

1. Jefes, hablen con su cuadrilla. De lo cambiante del mundo. De la Revolución de las Oficinas. De la Supervivencia. De la Independencia. De la Distinción. Del Arte Teatral. Inicien un Debate de Grupo acerca de la idea de que hay que Hacer Cosas Geniales. Acerca de la Contabilidad como Arte Escénica. Que este debate sea la base sobre la que se edifique la estrategia de sus empresas o sus departamentos.

2. Jefes: **¿QUÉ HAN HECHO —¡HOY!— PARA FOMENTAR EXPLÍCITAMENTE UNA CONDUCTA INDEPENDIENTE, ARRIESGADA, IMBUIDA DEL ESPÍRITU ESCÉNICO Y ORIENTADA HACIA LA MARCA USTED, EN AL MENOS UN EMPLEADO ESENCIAL?**

(Por ejemplo, ¿han trabajado en la reestructuración de un proyecto con el fin de que se salga de los límites normales del trabajo del departamento? ¿Han animado a alguien a que se tome dos meses de permiso para aprender algo nuevo?)

30. ¡IDENTIDAD!

Con su devoción obsesiva hacia el producto y hacia el entorno en el que aparece, y con su forma de comunicarse, BMW ha creado una imagen tangible de sí misma.
—Wally Olins, *Identidad corporativa*

Una Identidad distinguida, que suscita atención constante, es el bien más preciado... de cualquier persona o empresa.

La clave

Si la «identidad» le va bien a BMW..., le irá bien a usted... si la trabaja.

Olins otra vez: «Los productos de las principales empresas competidoras del mundo serán cada vez más parecidos. Inevitablemente, esto supondrá que la personalidad de la empresa, su identidad, será el factor más importante para elegir entre una empresa y otra».

¿Cree que todo esto le viene grande a usted / Marca-Usted-en-curso? Yo no lo creo.

No estoy animándole (del todo) a que se convierta en un egomaníaco. Le estoy animando a que piense —detenida y concienzudamente— en su I-D-E-N-T-I-D-A-D. En los términos en los que lo haría BMW.

Fíjese en el mundo del arte. Los diseñadores de artículos de moda tratan de crear una identidad que va mucho más allá de la imagen de la temporada. **(Calvin Klein, Giorgio Armani, Miuccia Prada.)** También las grandes actrices de cine..., los grandes cocineros..., los grandes arquitectos.

Todos mis amigos que son diseñadores gráficos o diseñadores de productos —y la mayoría de ellos no son egomaníacos— cuidan mucho su aspecto, su estilo de presentación, su estilo en general. Un gran amigo mío, afamado diseñador gráfico, pone tanto de sí en una presentación ante dos personas en un granero (fue en Martha's Vineyard; había una ventisca de campeonato), como cuando hace una presentación ante Jan Wenner, de *Rolling Stone*, o Francis Ford Coppola. (Lo vi con mis propios ojos en febrero de 1999.)

Es decir, no va enciende y apaga su Identidad.

Es él.

Y da todo lo que tiene... todo el tiempo.

C. Q. H. / ¡Identidad!

1. **¿Qué significa «Identidad»?** ¡Mucho! Siendo como es tan importante, debería usted estudiarla en serio. ¿O no? Es lo que yo he hecho. **Estudiar**. Por ejemplo, *Identidad corporativa*, de Wally Olins. [Celeste Ediciones, Madrid, 1991.] O *The world's greatest brands*, de Nicholas Kochan. ¿Qué tal si funda un Grupo de Estudio de la Identidad... con un par de amigos que estén embarcados en la misma aventura (Marca Usted)?

2. Haga una lista de Elementos de la Identidad **(¡Por lo menos 15!)** ¿En qué medida ha reflexionado cuidadosamente sobre esos Atributos Distintivos?

3. Contrate a un asesor eventual (¡o no tan eventual!)... de servicios profesionales de Identidad/Marca. Invítele a dar una charla —y tal vez a asesorar— a su pequeña banda de colegas interesados en esta cuestión.

31.

RECUERDE: LA MARCA USTED ES UN «SIGNO DE CONFIANZA».

Mi colega Jim Kouzes y su socio Barry Posner llevan más de una década realizando investigaciones de las que se desprende que la **Credibilidad** es el recurso más valioso del líder..., de *cualquier* líder. Han escrito un libro extraordinario que tiene por título precisamente *Credibility.* Dicho queda para la Marca Usted.

La clave

Hablamos —con demasiada facilidad— de que la sociedad está perdiendo el juicio. No estoy de acuerdo. En absoluto. No siento ningún afecto por la vieja sociedad en la que éramos Esclavos de las Oficinas. Me gusta —¡adoro!— el Nuevo Orden Mundial, en el que debemos estar —¡de nuevo!— al Cargo de Nuestra Propia Vida. Para bien... **o** para mal.

Por lo tanto, en la Nueva Era de la Confianza en Uno Mismo, es un axioma que, para actuar eficazmente como Marca Usted, hay que ser... absolutamente... Digno de Confianza. Y... Creíble.

La Marca Usted cumple su palabra. La credibilidad de la Marca Usted *es* su sello distintivo.

Y yo creo que eso es genial. Genial **d-e v-e-r-d-a-d**.

Yo doy seminarios. Por todo el mundo. Johannesburgo. Varsovia. Orlando. Auckland. Cincinnati. (Voy camino de Cincinnati mientras escribo esto.) Con nieve. Con hielo. Con lluvias torrenciales. Con tornados. Da igual. Tengo que aparecer. Según lo previsto. En el momento previsto. Tengo que ser..., como Marca Usted..., absolutamente... Digno de Confianza. Como Kleenex. Como Scotch. Como Johnson & Johnson.

D-i-g-n-o d-e c-o-n-f-i-a-n-z-a. Llegar... puntualmente. Así caigan chuzos de punta. Cumplir lo prometido. (O morir en el intento.) (Casi literalmente.)

Marca = Genial. ¡Claro que sí! Marca = Confianza. Ante todo y sobre todo.

C. Q. H. / Digno de confianza

1. Pregúntese... sin piedad: ¿Exudo Confianza? **E-x-u-d-a-r**. Palabras mayores. ¿«Huelo» a Confianza? Piense en ello. Detenidamente.

2. «Cultive» la confianza. Explícitamente. ¿Qué ha hecho...

c-o-n-c-r-e-t-a-m-e-n-t-e

en las 24 últimas horas, para mejorar su...

imagen de...

PERSONA DIGNA DE CONFIANZA?

3. No le recomiendo que haga un Plan de Credibilidad. (Demasiado rebuscado.) Sí le recomiendo que haga un «examen» diario / semanal de sus acciones:

Mi microconducta (repase la última media docena de reuniones) ¿ha realzado mi Imagen de Persona Digna de Confianza? ¿Mi Credibilidad? ¿Explícitamente?

Y ¿ha quedado socavada esa imagen por algo —alguna «cosilla»— que he hecho? Sea concreto. Sea m-u-y duro consigo mismo.

4. **DIGA LA VERDAD**. Credibilidad = Veracidad. Como verá, no me estoy mostrando condescendiente en esta homilía. El hecho es que decir la verdad no es muy habitual en Dilbertville. Los decidores de la verdad son una especie rara en el mundo de la empresa. Por lo tanto, la sinceridad es una «ventaja competitiva». (Además, podrá mirarse en el espejo sin avergonzarse.) Lea *Radical honesty*, de Brad Blanton, que le servirá de guía en esta cuestión.

32.

¡OBSESIÓNESE CON SUS TARJETAS DE VISITA! POR AHÍ EMPIEZA TODO.

(Recuerde que yo soy el primero que se lo he dicho.)

Las tarjetas de visita, buenas o malas, resultan (sorprendentemente) elocuentes. Como los mejores envases, las mejores Tarjetas de Visita producen Confianza y Asombro a la vez. (Eso esperamos.)

La clave

Sólo tengo 50 puntos que «gastar». (Bueno, trampeo un poco poniendo «15a», «22a», etc.) Entonces, ¿qué demonios puede llevarme —en estos caóticos tiempos— a gastar un enorme 2% de mi capital en la Tarjeta de Visita?

El hecho de que... **LO PRIMERO ES LO PRIMERO**.

Las Tarjetas de Visita importan.

Las Tarjetas de Visita son su firma.

La primera cosa que se ve de usted es, frecuentemente, su... Tarjeta de Visita.

Las Tarjetas de Visita son... Geniales.

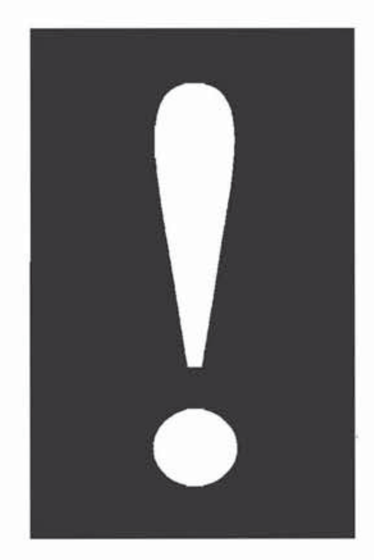
O... Nada Geniales.

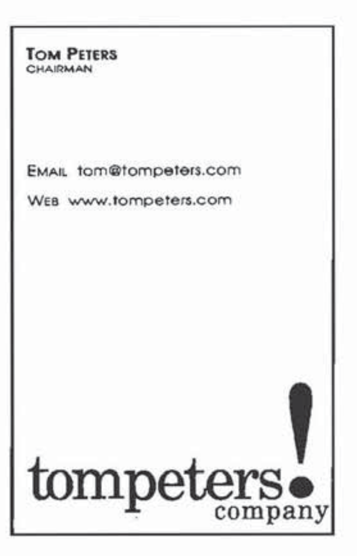
Las Tarjetas de Visita... *nunca* son neutrales.

Contraté a una persona hace un par de años por... su... Tarjeta de Visita. Estoy exagerando un poco. La contraté porque era una chica genial. Pero la primera impresión de su genialidad me la dio su Tarjeta de Visita..., que destacaba **m-u-c-h-o** entre una pila de más de 200 currículos. Lo suficiente para que pusiese... instantáneamente... su currículo en la pila de los que pasaron la primera criba.

(¿Importa o no importa?)

Es igual de importante para usted (y para mí) que para BMW o Nike o Apple. Puede que más importante (puede que mucho más importante): es una de las pocas formas de distinguirse (mucho) de la Muchedumbre... desde el primer momento.





C. Q. H. / ¡Obsesión con la tarjeta de visita!

1. Vuelva a leer lo anterior. Sea cual sea su situación, ya sea usted trabajador autónomo o por cuenta ajena (por el momento)..., O-B-S-E-S-I-Ó-N-E-S-E con su tarjeta de visita.

2. Estudie —¡sí!— Tarjetas de Visita. (Empiece leyendo *What your business card reveals about you-and how to fix it*, de Lynella Grant.)

3. ¿Puede usted afirmar... **con seguridad**... que su tarjeta de visita / su membrete es **La Firma** que quiere usted para su Marca Usted? (Piense —mucho— antes de contestar. POR FAVOR.)

4. Gaste dinero. Pocas «inversiones» de la Marca Usted son más importantes que la tarjeta de visita y el membrete.

5. **Su «simple» tarjeta de visita... ¿refleja exactamente... quién es usted? ¿Refleja en qué es usted especial? (¿ESTÁ SEGURO?)**

33.

CREE UNA PÁGINA WEB QUE ASOMBRE. (PUNTO.)

Mensaje breve: si no tiene usted una página web..., téngala. No hace falta que sea una virguería para que sea extraordinariamente útil (por ejemplo: para crear una comunidad, para crear una identidad, para atraer clientes) y lance señales de que usted está «en la onda» (no anclado en la Edad Media). O por lo menos, de que no está «fuera de onda».

La clave

Marca Usted: La web es su Amiga. Quizá su Mejor Amiga. La web iguala a todos. Nivela el terreno de juego. Hace posible que los geniales/pequeños se impongan a los tontos/grandes.

La web suscita un apasionamiento que se puede palpar. Está cambiando nuestra forma de vivir... de un millón de formas... y para siempre. No se prive de este instrumento, que marca época.

En su mejor expresión, la web permite **al Usted Activo y Distinto Hacer Algo Genial D-e V-e-r-d-a-d**. Dar información e ideas de una manera fácil e interesante. Por ejemplo, crear un grupo en el que charlar de las ideas que a usted le interesan. Ésa es una de las posibilidades para el «webista» decidido. (Bendito sea. Es usted inteligente.)

Para los no tan decididos, la web puede ser, por lo menos, un sólido Indicativo Profesional. Puede exponer algo de

información sobre usted a la vista del mundo. Demuestre que usted participa en el juego.

Debe usted hacer... **algo**. Pero no le aconsejo que sea muy ambicioso..., salvo que esté usted realmente en la onda y esto le guste mucho. (¿Por qué? Porque es un trabajo absorbente... y hay maneras más productivas de emplear sus energías. Lo que no significa que no pueda usted contratar temporalmente a un entusiasta de la web para que se ocupe de este aspecto de la Marca Usted.)

Sobre todo..., que su página no sea pretenciosa. Las páginas ramplonas que pretenden impresionar son lamentables. (Las más lamentables de todas.)

LA PERSONA SÍMBOLO ENTRA EN LA WEB

Éste es un mundo de internautas. ¿Recuerda a nuestra Persona Símbolo? (Lea el punto 4a.) También es una Persona Internauta. O sea:

* Presenta su solicitud de empleo y su currículo por la web.
* La contratan por ese mismo medio.
* Negocia por correo electrónico.
* Se forma en la web.
* Crea y conduce proyectos en la web.
* Lleva el seguimiento de los proyectos y los clientes en la web.
* Conduce su carrera profesional y se crea una reputación (desarrollo de la Marca Usted) en la web.

O sea, que la web se está convirtiendo en la madre del cordero.

C. Q. H. / Su mundo es el mundo de la web

1. Para empezar, pase tiempo en la web. **Todos los días**. Acostúmbrese a ella. Utilícela. Juzgue sus páginas: ¿Qué está bien? ¿Qué no lo está? ¿Qué es interesante? ¿Qué es decepcionante? Mire la imagen general. Mire los detalles.

2. Considere seriamente la posibilidad de crear una página con información esencial sobre usted. No es simplemente un punto de partida. Es un buen punto de partida. Así que... hágalo. **(Ahora.)** **(Aunque siga** en nómina de una empresa.) (*El* secreto está en empezar.)

3. **Si le atrae el tema, plantéese la Alternativa Osada. (¡La web está hecha para usted!) ¿Y si su página fuese un Lugar Genial... en el que Personas Geniales... hablasen de Cosas Geniales? ESTO NO ES IMPOSIBLE, NI MUCHO MENOS. Si está usted animado, busque uno o dos colegas que sepan mucho de la web... y considere la posibilidad de... lanzarse a por todas. (El dinero no es la cuestión. El tiempo y el compromiso, sí.)**

4. Aún más lanzado:

**Trácese una Estrategia Web
para Hacer de Usted una Marca...
y para Vender sus Servicios.**

Esto, tampoco requiere un gran esfuerzo en el mundo del Nuevo Milenio. Lo bueno es que usted puede «encontrar» en la propia red colegas expertos que le ayudarán a hacerlo. (ES FABULOSO.)

34.

APÚNTESE A UN CURSO DE ORATORIA. ES USTED SU PROPIA «AGENCIA» DE RELACIONES PÚBLICAS.

Crearse una reputación en los círculos locales es parte esencial de la creación de la Marca Usted. Esto significa que debe aprovechar cualquier oportunidad para... **Contar su Historia**. Lo cual requiere capacidad de comunicarse oralmente con un grupo pequeño, por lo menos. No es necesario que se convierta en un maestro de la oratoria, pero el «hablar en público» tiene que formar parte de su arsenal.

La clave

No tiene que ser Ronald Wilson Reagan. Ni John Fitzgerald Kennedy.

Pero el Mundo de la Marca Usted... es... un Mundo de Venta.

O sea, la Presentación-de-Usted es importante. (Mucho.)

Una g-r-a-n idea. Domine su (absolutamente natural) miedo a hablar en público. Sin duda, hay cientos de estrategias, pero yo soy un inquebrantable partidario de Toastmasters. Para mi gusto, Toastmasters peca de un leve exceso de organización, aunque ése es un inconveniente insignificante. Toastmasters es una fabulosa organización que ha hecho posible que miles de personas lleguen a dominar el arte de hablar en público.

No tengo ninguna participación en Toastmasters. En absoluto. Además, hay varias alternativas. Lo que quiero dejar claro es esto: usted no tiene que convertirse en el Mejor Comunicador de la historia. **Pero faltaría a la verdad si dijese que en el nuevo mundo de la Marca Usted no es más necesario que antes saber hablar en público.**

REGLAS DE TOM PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO

1. Apúntese a un curso de oratoria.
2. *Vuelva al número 1.*
3. Practique.
4. **Practique**. Busque cualquier excusa para decir unas palabras en una reunión social, etc.
5. El voluntariado social es un buen campo de formación: asociación benéfica..., organización religiosa..., asociación de padres de alumnos.
6. Es normal estar nervioso. *Yo sigo estándolo.*
7. No abra la boca (en público) si no cree firmemente en lo que va a decir. La Pasión/Credibilidad/Interés es lo que usted «vende» como Orador/Comunicador. Sea cual sea el tema.
8. Concéntrese.
9. Concéntrese.
10. Concéntrese. Utilice fichas de 12 × 18, o mejor aún de 8 × 12, para anotar los Puntos Esenciales. Púlalos. Limítelos a cinco... o menos.

11. Practique. Con su pareja. Con su mejor amigo. Con el taxista. Con su pastor alemán.

12. No memorice. No lea. La rigidez mata.

13. *No cuente chistes.*

14. Sea actual. Vincule sus indicaciones con algún hecho del que hable el periódico de hoy.

15. Si emplea materiales audiovisuales..., que sean claros y sencillos. Los gráficos y diagramas vistosos a todo color son... desastrosos. (Créame.)

16. **Repítase**. Reduzca sus ideas básicas a cuatro o cinco... e insista en ellas de diez formas diferentes, para que lleguen a su destino.

17. ¡Cuente historias! **Gran Orador = Gran Contador de Historias**. Punto.

18. Fíjese en que los presidentes de Estados Unidos llevan ejemplos vivientes al discurso sobre el Estado de la Unión. ¿Hay alguien en su audiencia al que pueda rendir homenaje? ¿Alguien cuya historia dé vida a su argumento?

19. Que (todas) sus historias sean historias de «interés humano». De Personas de Verdad (de la empresa, clientes, proveedores) que hacen Cosas de Verdad.

20. Reparta material sencillo e interesante que resuma los puntos principales.

21. No se ponga a la defensiva. (¡Es mucho más fácil de decir que de hacer!) Está en esto para Hacer Amigos e Influir sobre los Demás..., no para ganarse enemigos y demostrar su superioridad intelectual.

22. **No se muestre nunca, nunca, nunca, jamás de los jamases, despectivo con sus oyentes**. Muéstreles un respeto a-b-s-o-l-u-t-o. ¡Se lo merecen! Sean quienes sean.

23. Resuelva los problemas de sus oyentes. Su proposición / solicitud debe ofrecerles algo que sea de utilidad/interés... personal para ellos. Los mejores recaudadores de fondos suelen decir que «ayudan a los donantes a hacer inversiones geniales de las que se sentirán orgullosos en el futuro».

24. Establezca contacto visual con sus oyentes. (Es más fácil decirlo que hacerlo.) *Usted sólo conecta con una persona cada vez.* (Y yo igual, aunque tenga delante miles de personas.) Usted le habla únicamente a otro ser humano i-n-d-i-v-i-d-u-a-l.

25. Busque —con la vista— a las personas que le apoyan. Están de su parte, y su lenguaje corporal positivo le tranquilizará. (Créame si le digo que esto es muy importante.)

26. No haga caso de las reglas más estrictas de la oratoria. No necesita un arranque deslumbrante para «atrapar» a su audiencia. Tampoco necesita un final chispeante. Lo que necesita son cuatro o cinco ideas claras... de las que esté **Absolutamente Convencido**... y que sea usted capaz de transmitir, por activa o por pasiva, en sus 10 o en sus 50 minutos.

27. De una u otra forma... usted... va a tener otra oportunidad. Así que no se ponga frente al cañón del «ahora o nunca». Es falso en un 94%.

28. Sea modesto y ríase de usted mismo. No hay nada más desagradable que la arrogancia o la prepotencia.

(Al Gore todavía está tratando de borrar la afirmación que hizo de que él había inventado internet.)

C. Q. H. / Maestro en el arte de hablar en público

1. En primer lugar, un examen sincero **¿Qué tal es hablando en público? Sea honrado.**

2. Si la respuesta es que «necesita mejorar»..., que es lo que nos sucede al 95% (¿99%?)..., empiece a pensar qué puede hacer... DESDE AHORA MISMO... para ocuparse de este Importante Aspecto (¡oportunidad!) de la Marca Usted.

3. **Piense en inscribirse en un curso de oratoria**. (No es cuestión baladí. Es su vida la que está en juego. ¿O no?)

4. Ésta es una consideración a la que merece la pena dedicar tiempo. En el mundo de la Marca Usted, esto no es una broma. Saber presentar en público las ideas propias es una meta cuya consecución exige y merece e-s-t-u-d-i-o. Marca Usted = Actuación Teatral. Marca Usted = Entidad Diferenciada. No estoy tratando de que sea usted lo que no es. Le estoy rogando que se crea que puede mejorar mucho en este terreno. Acepte que tiene que aprender..., igual que un novicio del yudo. Presentarse en público es una Tarea Honorable... que merece toda su capacidad de estudio y toda su aplicación.

5. Invite a un actor o actriz de una compañía de teatro local a compartir unos bocadillos con usted y sus colegas. Pídale que les hable del Arte de Actuar ante el Público... y de cómo pueden llegar a dominarlo si se aplican.

35.

¿QUÉ TAL SI APRENDE A SER OPTIMISTA? LOS REPARTIDORES DE TRISTEZA RARAMENTE —¡¿NUNCA!?— SON MARCAS USTED DE ÉXITO.

La clave

Soy un desvergonzado repartidor de entusiasmo.

—Benjamin Zander, director de la Filarmónica de Boston

Si estás deprimido, no llegarás a la cima. Así que... puede que sea conveniente animarse.

—Scott Fischer, antes de un intento de ascensión al Everest

Vale, no es usted la alegría de la huerta. No hay problema. (*Yo tampoco. Y me quedo corto.*)

No obstante, haría bien si siguiese el consejo de Tony Robbins y se ejercitase en sonreír delante de un espejo. (Los budistas lo dijeron mucho antes de Robbins. Sonreír, por sí solo, le relaja.) Es un hecho: el optimista gana. Y anima a los demás. (O... la sonrisa llama a la sonrisa..., pase lo que pase.)

Me resulta terriblemente difícil hablar de esto. Es algo condenadamente personal. Soy un tío bastante tristón. Consumidor de Prozac. (No para aumentar mi rendimiento..., sino para disipar un poco mi semipermanente depresión.)

Así que no le voy a decir que Sonría y Sea Feliz. N-u-n-c-a. En la vida.

Le explicaré una cosa que he aprendido: que los que irradian optimismo y confianza, inspiran optimismo y confianza en los demás.

No le pido que haga milagros. (¡Yo tampoco puedo hacerlos conmigo...!) Sin embargo, he aprendido a animarme. Periódicamente...

A practicar la sonrisa delante del espejo. A ponerme una Camisa Limpia antes de la sesión vespertina de mi seminario.

Me hace sentirme limpio. (Gran diferencia.) He aprendido a hacer a diario mis Ejercicios de Aerobic. (Llevo 278 días sin saltármelos, en el momento de escribir esto.) A salir al sol —o por lo menos, al aire libre— a primera hora de la mañana, cuando estoy de gira. Aunque sólo sea diez minutos. (O cinco.) A hacer interrupciones de 15 minutos —o por lo menos de tres— para estirar las piernas a lo largo del día. A hacer ejercicios sencillos de respiración meditativa.

Esto no es un Curso de Milagros. Lo que pretendo decir es que los Marca Usted ganan probabilidades de éxito cuando tienen una actitud mental positiva, por emplear una expresión usada hasta la saciedad. Merece la pena trabajar en ello. Y *es posible* trabajar en ello. Yo **trabajo** en ello. Y es útil. (Mire, todos tenemos demonios, preocupaciones, ansiedades...; lo que hace falta es dominarlos. Todos tenemos optimismo, dones, ánimo...; lo que hace falta es aprovecharlos.)

C. Q. H. / Optimismo ejercitado

1. Los Marca Usted (que tienen éxito) sonríen mucho. **¿Vale?** Los Marca Usted (que tienen éxito) se ríen mucho. **¿Vale?** Así que considérelo... (el Optimismo Ejercitado...) como una Competencia Esencial. ¿Por qué? **¡Porque lo es!**

2. Haga unos cuantos —o unos muchos, es importante— «ejercicios personales» sobre esta cuestión. Lea un puñado de artículos o libros. Siga un curso de meditación sencillo. Ocúpese de esta cuestión como de un «problema» / «oportunidad» que hay que «examinar»/«resolver». Lo es. Puede serlo. Descubra qué le hace sentirse bien —un paseo rápido, una llamada de teléfono a una tía suya que se ha quedado viuda, unas megavitaminas, un masaje de diez minutos, andar descalzo durante cinco minutos— y hágalo. Periódicamente. Recuerde: lo que les va bien a unos puede no irles bien a otros. Así que averigüe lo que nutre su espíritu, su alma.

3. Como de costumbre, trabaje con algunos amigos íntimos en esta cuestión. Forme un **Grupo de Sonreidores Anónimos**. O incluso..., me atreveré a decirlo..., piense en ir al loquero (si es usted de naturaleza tristona). Esforzarse por aumentar el Valor Personal es un Proyecto Asombroso de Primer Orden.

36.

¡RENOVARSE! ¡RENOVARSE! ¡RENOVARSE!

Soy una persona que siempre ha tratado sistemáticamente de romper los esquemas del público que compra mis discos. Eso es lo que me mantiene vivo. Si destruyes lo que has hecho antes, eres libre de seguir adelante.

Neil Young

La clave

RENOVACIÓN.
TRABAJO N.º 1.
PUNTO.

Las grandes empresas —desde 3M hasta P&G— viven de la I+D. Usted es Yo, S.L. / Marca Usted. Que aspira a ser una Gran Empresa por derecho propio. Así que... piense como 3M. Piense como P&G. Piense en Investigación y Desarrollo. O... en Renovación. Obsesiónese con esto. Haga algo a este respecto.

T-o-d-o-s l-o-s d-í-a-s.

¡Qué ironía! ¡Y qué paradoja! Los tiempos nos exigen que corramos de un lado para otro como pollos sin cabeza. A la vez nos exigen que seamos creativos, cosa que requiere reflexión.

Pues bien, ¡haga ambas cosas! (Detesto dar consejos tan ambiguos. Pero en este caso está justificado.)

Lo bueno del caso es que si adopta una mentalidad de I+D Personal y Renovación, puede convertir los ajetreos de la vida cotidiana en I+D de facto. Veronique Vienne, consumada Marca Usted y ferviente apasionada de los cambios de empleo, que ejerce en el sector de la moda, lo resume brillantemente: «Mi única "estrategia de carrera profesional" consiste en planificar lo que voy a aprender en cada empleo».

Todo encargo —grande o pequeño— debería ampliar sus conocimientos. De lo contrario... ¡recházelo! Lo mismo cabe decir de las experiencias personales ajenas a su vida laboral. EL CRECIMIENTO SOY YO. PUNTO.

EL ESPÍRITU DE RENOVACIÓN

Lo que sigue se ha extraído de un artículo de *Glamour* (septiembre de 1998). La cuestión: ¿Para qué renovarse?

- «Para cultivar la apertura mental.» / «La mente del principiante... está abierta a todas las posibilidades.»
- «Para ganarte mejor la vida.» / «Educación es igual a capacidad de ganar dinero.»
- «Para descubrir tus pasiones ocultas.» / «Acabó obteniendo una segunda... titulación universitaria en horticultura, y cambió de carrera profesional.»
- «Para cultivar una cosecha de esperanza.» / «¿Recuerdas cómo aprendiste a hacer *snowboard* el invierno pasado?... Empezaste muy inseguro y te desesperabas, pero en seguida ganaste confianza.»
- «Para conseguir una cabeza mejor amueblada.» / **«Abordar una tarea novedosa... crea realmente nuevas si-**

napsis nerviosas y nuevos vasos sanguíneos en el cerebro.»

- «Para mejorar la capacidad de resolución de problemas y de toma de decisiones.»
- «Para conocer gente nueva.»
- «Para sacudirme las penas de encima». / Merlín a Arturo (T. H. White, en *La leyenda del rey Arturo*): «Lo mejor cuando se está triste es aprender algo. Es lo único que nunca falla, lo único que la mente jamás puede agotar, ni perder y por lo que jamás se ve torturada, lo único que nunca temerá ni llegará a lamentar».
- «Porque la vida es una serie de cursos de actualización.»
- «Porque aprender algo nuevo es tremendamente divertido.»

C.Q.H./La renovación e I+D personal, tarea n.º 1

1. **¿Qué ha aprendido... concretamente... en la última semana?** (Trate de responder a esta pregunta. En términos precisos. Repita este ejercicio una vez a la semana.)

2. **¿Tiene su proyecto actual unos Objetivos de Aprendizaje... explícitos?** Por lo menos dos o tres. Repito: E-x-p-l-í-c-i-t-o-s. Si no los tiene..., REESTRUCTÚRELO... ahora..., aunque haya recorrido el 75% del camino..., para que le suponga un enriquecimiento. Que se pueda medir.

3. Haga de esto un... **Deporte de Equipo.** Reúnase (¿informalmente?) con sus colegas en torno a la idea de: ¿Qué hemos aprendido de nuevo / de genial en este proyecto? (*¿En los diez últimos días?*) ¿Cómo podemos reestructurar el proyecto para que sirva a nuestros Objetivos de Aprendizaje Colectivo? (*¿De manera precisa?*)

4. **¿Qué me dice de un Compinche de Renovación?** (Su pareja le servirá estupendamente.) Trabaje con él o ella en un Plan de Aprendizaje / Crecimiento que sea explícito. (Oiga, las empresas farmacéuticas viven... gracias a las masivas inyecciones de I+D. Evidente. Usted, también. No tan evidente. Pero igual de seguro.)

5. ¿Qué tal una versión a lo grande del punto anterior..., o sea, un Club de Renovación? Con diez miembros, por ejemplo. De diferentes empresas..., que hagan un **Pacto de Crecimiento Personal**... y se reúnan una vez al mes, e inviten a expertos externos para enriquecerse. (No es otra cosa que Aerobic Mental Planificado.)

37.

INVIERTA EN USTED MISMO. ES IMPRESCINDIBLE UN PLAN FORMAL DE INVERSIÓN EN RENOVACIÓN.

Para mantenerse personal/profesionalmente fresco es necesario un plan de inversión/actualización, de la misma manera que para procurarse seguridad económica se requiere un plan formal de inversión. (Seguridad de la carrera profesional = Inversión en Renovación. Seguridad grande = Inversión grande.) Un Plan de Inversión en Renovación ha de reunir estos requisitos.

* Formal.
* Escrito.
* Actualizado trimestralmente.
* Revisado por usted todas las semanas.
* Revisado de vez en cuando con sus principales asesores/colegas en los que confíe.
* Enriquecedor: capacidades (nuevas).
* Enriquecedor: personas nuevas (¡contactos!, ¡bichos raros!).
* Enriquecedor: proyectos nuevos.
* Enriquecedor: cosas nuevas al margen del trabajo.
* Un renglón nuevo —por lo menos uno— que añadir a su currículum (trimestralmente).

El mensaje subyacente: la carga de la evaluación formal («de personal) ha pasado... de la organización... a la persona.

Usted es su propio juez.

Punto.

Tremenda responsabilidad. Tremenda oportunidad.

La clave

PLAN DE INVERSIÓN EN RENOVACIÓN.

FORMAL.

P-U-N-T-O.

Todos somos —yo, desde luego— **A.R.D.**, o Activos en Rápida Depreciación. «Muy ingenioso, Tom», dirá usted. (Si es usted magnánimo.) «Hablo absolutamente en serio», le contestaré.

La depreciación, en el viejo mundo (material..., ¿recuerda?) de las Factorías Químicas, se soluciona con Inversiones Activas.

La Inversión Activa empieza con un... plan. O en mi caso, en lo que a mí respecta, empieza con un Plan de Inversión en Renovación. (Algunas de sus características se recogen en la lista de más arriba.)

Consecuencias: no hay excusa para no tener un Plan de Inversión en Renovación formal y activo. (¿Se le ocurre alguna?)

1. **Las Marcas Usted se Renuevan.**

Obsesivamente.

Activamente.

Formalmente.

Así que hoy..., esta semana..., empiece a delinear su **Plan de Inversión en Renovación.**

2. Dese prisa. (Es importante.) Tómese tiempo. (Es serio.) O sea... ponga manos a la obra, pero con cabeza. Un Plan de Inversión en Renovación no es algo que se pueda hacer en una hora.

3. Como viene siendo habitual (en este libro... y en toda la serie), esta tarea resulta más eficaz si se aborda en equipo. LA GRAN PARADOJA: ESTAMOS HABLANDO DE UN INDIVIDUALISMO ACENTUADO —MARCA USTED— QUE EXIGE UNA COMUNIDAD ACENTUADA QUE APOYE ESTA AVENTURA. Haga el Plan de Inversión en Renovación con compañeros de trabajo. O con un puñado de amigos afines.

4. ¿Reúne su Plan de Inversión en Renovación todos y cada uno de los requisitos indicados anteriormente (capacidades nuevas, personas nuevas, proyectos nuevos, cosas nuevas e interesantes ajenas al trabajo)?

5. Invite a un planificador de proyectos de capital a darles una charla a usted y sus colegas. O a un planificador de finanzas personales. Tema: elementos de planificación para un futuro en el que...

Crecimiento = Seguridad.

38.

ESTIMULE SU APETITO. UNA Y OTRA VEZ. Y OTRA. Y OTRA MÁS.

Lo más importante de la educación es el apetito.
—Winston Churchill

Lo más llamativo de él es su afán de mejora personal. Es una máquina de aprender.
—Mike McCue, de Tell Me Networks, a propósito de Marc Andreessen, creador del navegador de la web y director de tecnología de America On Line

Mis personas favoritas (Marca Usted) son... CURIOSAS HASTA LA MÉDULA. Son voraces..., insaciables..., implacables. Aprenden de cualquier persona y de cualquier situación. Los gustos universales son (una gran) parte del éxito como Marca Usted. Por ejemplo, las grandes figuras de los servicios profesionales aportan a un proyecto dado una experiencia amplísima.

Para tener éxito: **Yo, S.L. = Curiosidad, S.L.**

La clave

Renovación a lo grande = Curiosidad Planificada, Apasionada.

LISTA DE 50 DENTRO DE UNA LISTA DE 50: LAS 50 CLAVES DE LA RENOVACIÓN

Renovación =

1. **Vaya a la tienda de revistas más cercana**. Ahora. Pase allí 20 minutos. Coja 20 **—¡veinte!—** revistas. Ninguna de las que lee habitualmente. Dedique el resto del día —o la mayor parte del resto del día— a ojearlas. Arranque páginas. Tome notas. Cree archivos. Objetivo: ¡enriquecerse! Repita el ejercicio... una vez al mes... o por lo menos, una vez cada dos meses.

2. **Conéctese a la web**. Ahora. Relájese. ¡Siga su instinto! Visite por lo menos **15 páginas** que no haya visitado anteriormente. Siga cualquier cadena que resulte un poco intrigante. Incorpore las mejores a su lista. Repita el ejercicio... por lo menos una vez a la semana.

3. **Tómese libre la tarde del miércoles**. Pasee por el centro comercial más cercano... durante dos horas. Anote lo que le guste. (Y lo que le horrorice.) Productos, expositores, lo que sea. Repita el ejercicio... un par de veces al mes.

4. **Compre un paquete de fichas de 8 × 12**. Llévelas siempre encima. Siempre. Apunte las cosas que le parezcan geniales. Y las que le parezcan horribles. Todos los días. Revise su bloque de fichas todos los domingos. (*Obsesiónese con esto.*)

5. **¿Va a ir de vacaciones el año que viene al mismo sitio de siempre?** ¿Por qué no prueba un sitio nuevo? ¿Por qué no aprovecha uno de esos viajes de doce días patrocinados por una universidad para investigar un fenómeno extraño?

6. **¿Se ha quedado atascado su proyecto?** Repase su fichero de contactos. ¿Quién es el tipo más raro? Llámele. Invítele a comer. Aproveche su cerebro durante un par de horas hablando de su proyecto.

7. **Cree un nuevo hábito: visite su fichero de contactos**. Una vez al mes, elija el nombre de una persona interesante con la que no se haya visto. Llévela a comer... la próxima semana.

8. **Hábito nuevo: está usted en una reunión** y una persona a la que no conoce hace una aportación interesante. Invítela a comer... en las dos próximas semanas.

9. **Se encuentra usted con una persona interesante**. Adquiera la costumbre de preguntarle qué es lo mejor que ha leído en los 90 últimos días. Pida el libro a Amazon.com... esta misma tarde.

10. **Mañana, tómese la tarde libre**. Llueva o haga sol. Dese una vuelta por un barrio de la ciudad por el que nunca antes haya andado.

11. **Vaya a la tienda local de comercio solidario**. Cómprese una libreta y póngale el título *Observaciones I*. Empiece a anotar sus observaciones. Ahora. (Ahora = Ahora.)

12. **¿Va a salir este sábado por la noche?** ¿Por qué no va a un sitio nuevo?

13. **¿Da una cena el próximo domingo?** Invite a una persona **—interesante—** a la que no haya invitado nunca. (Lo más probable es que no acepte. ¿Y qué? Inténtelo. Es como vender enciclopedias. Si no tocas el timbre, no vendes.)

14. **Pasa por un puesto en el que anuncian los cursos que organiza la universidad local este otoño.** Coja un folleto. Mírelo esta noche. Elija un par de temas interesantes de los que siempre haya querido saber más. Llame al profesor (con un poco de trabajo detectivesco podrá localizarle). Si se siente interesado, matricúlese y... por lo menos... vaya a la sesión de orientación.

15. **Lee usted un artículo interesante en una publicación empresarial.** ¿Le hace pensar? Envíe un mensaje electrónico al autor. ¿Qué importa que no le conteste? (De todas formas, hay bastantes probabilidades de que le conteste. Créame.)

16. **En la iglesia, este domingo, se anuncia una nueva campaña de recogida de fondos.** Ya sé que está ocupado. (¿Quién no lo está?) Vaya a la reunión de después de los oficios. ¡Apúntese!

17. **Ayuda usted a su hija de 13 años a hacer un trabajo de ciencias.** Se da cuenta de que se lo está pasando en grande. Mañana acompáñela a la escuela... y ofrézcase para dar en su clase una charla sobre el tema.

18. **Le encargan una tarea fastidiosa.** No obstante, le da la posibilidad de trabajar con un grupo de personas con las que nunca había trabajado anteriormente. Acepte el encargo.

19. **No le gusta absolutamente nada lo que está pasando en la escuela de su hijo.** ¡Preséntese para el consejo escolar!

20. **No está muy interesado en cambiar de trabajo.** De todas formas, hay una estupenda feria de trabajo en el pueblo de al lado este fin de semana. Dese una vuelta.

21. **Un viejo amigo de la universidad le invita a pasar un fin de semana largo junto al lago.** Usted nunca ha hecho nada parecido. Vaya.

22. **Se presenta una oportunidad estupenda de trabajar en el extranjero.** El tipo de trabajo le viene como anillo al dedo. Pero claro, no puede ni planteárselo. Tiene un hijo de nueve años y su pareja está muy contenta con su trabajo. Por lo menos, llame... y recabe algo más de información.

23. **Está en la vía rápida de promoción.** Pero le ofrecen un trabajo fascinante... muy lejos. Parece que es un desvío de su carrera. No obstante, podría aprender algo verdaderamente nuevo. Verdaderamente bueno. Vaya a hablar con ellos. (Ahora.)

24. **El profesor de octavo está buscando voluntarios para acompañar a los chicos en la visita al museo de historia natural.** ¡Por Dios, si es usted socio de un bufete de abogados y está montado en el dólar! Ofrézcase.

25. **Le encanta la fotografía.** Encuentra usted un folleto en el que se anuncia para la próxima primavera un taller fotográfico de cuatro días en la otra punta del país. Vaya.

26. **Un amigo suyo, propietario de una pequeña empresa, viaja a Tailandia para comprar materiales.** Le invita a que le acompañe. Vaya con él.

27. **Hay un fantástico partido en la tele dentro de una hora.** Olvídese de él. Dé ese paseo que le encanta... y que hace un año que no da.

28. **No le gusta mucho hacer planes.** Pero... ¿qué tal si se sienta con su mujer para hacer una lista con tres o cuatro

cosas nuevas que «tenían intención de hacer» y después trazan un plan para hacer por lo menos una de ellas en los nueve próximos meses?

29. **Siempre ha querido ir a Yucatán**. Por lo menos, llame a una agencia de viajes... esta semana. (*¿Y si lo hace ahora mismo?*)

30. **Usted es consciente de que «la guerra se libra en el frente»**. Durante un mes (un par de días a la semana) siga un programa de formación, elaborado por usted mismo, pasando por todos los puestos —del hotel, del centro de distribución o de lo que sea— que impliquen trato directo con el cliente.

31. **Pregunte al encargado de la tienda quién es el dependiente más motivado**. Invite a esa persona a comer... en las tres próximas semanas.

32. **Encuentra usted un Artículo Genial en la revista de la fábrica**. Llame a la persona en cuestión. Invítela a comer. Mañana. Descubra más cosas. (Repítalo.) (Periódicamente.)

33. **Usted y su esposa van a ver una gran obra de teatro este sábado.** Llame el lunes al director y pregúntele si, en las dos próximas semanas, puede pasar a visitarle para charlar un rato. (Si la charla va bien, pídale que vaya un día a hablar con usted y sus 18 colegas del departamento de contabilidad en un almuerzo de trabajo.)

34. **Organice una comida-coloquio mensual**. Anime a todos sus colegas a que digan nombres de personas interesantes a las que se pueda invitar. Criterio de selección: «No me imaginaba que invitaríamos a ...».

35. **Preséntese voluntario para labores de reclutamiento durante el próximo año/semestre**. Busque aportaciones/candidaturas en lugares a los que nunca se haya dirigido la unidad.

36. **Considere la posibilidad de tomarse... cuatro meses sabáticos**.

37. **Levántese de su escritorio**. Ahora. Dé un paseo de un par de horas por la playa. Por el monte. Por donde sea. Repítalo... una vez cada dos semanas. (¿Cada semana?)

38. **Piense seriamente en plantearle a su jefe la idea de trabajar en casa un día a la semana.**

39. **Quite la puerta de su oficina**.

40. **Tiene un par de amigos a los que les gusta leer**. Funde un Grupo de Lectura que se reúna cada tres jueves. Incluya temas muy dispares. (Invite a un escritor local conocido para que hable con el grupo de vez en cuando.)

41. **Apúntese a un curso de oratoria**. (Ya sé que se lo he dicho muchas veces. Es que es muy importante.)

42. **Escriba un artículo para la revista de la empresa**.

43. **En la revista trimestral de antiguos alumnos lee que una compañera ha decidido hacer algo raro con su vida**. Llámela. Mañana. (Mejor, hoy.)

44. **Cómprese ese traje tan llamativo que vio ayer**. Póngaselo para ir al trabajo. Mañana.

45. **Prepare una lista de preguntas incisivas que hacer en las reuniones**. «¿Eso va a dejar huella?», «¿Recordará alguien dentro de dos años lo que estamos haciendo?»,

«¿Podremos presumir de este proyecto delante de nuestra mujer / nuestros hijos?».

46. **Mida todos los proyectos que proponga con la regla del «Asombro» / «¿Merece la pena hacerlo?».**

47. **Llame a la cliente principal de su último proyecto**. Invítela a comer. En las dos próximas semanas. Hable con ella, sin tapujos, sobre lo que hizo su equipo... y sobre lo que podría haber hecho.

Ahora.

48. **Llame a la persona más inteligente/sensata que conozca**. (¿Un profesor fabuloso que tuvo hace 15 años?) Invítele a comer. Pregúntele si estaría dispuesto a reunirse un par de horas al trimestre con usted para hablar de lo que está haciendo / de sus objetivos. (Inténtelo. No puede perjudicarle.)

49. **Hágase jefe de un grupo escultista**. O dirija el equipo de su hijo en el colegio. La idea: pase más tiempo con niños..., son fascinantes..., espontáneos... y sabios.

50. **¡Construya un gran castillo de arena!**

C. Q. H. / ¡Ponga en marcha la renovación!

1. Repase los 50 puntos de la lista anterior. **Elija 10 de ellos**. Ahora mismo. Empiece a ponerlos en práctica.

2. Hágalo en equipo... con Colegas / Amigos / Compañeros de trabajo que... hayan comprendido la importancia que tiene.

38a.

APRENDA A AMAR LA MESETA.

La clave

El maravilloso libro *Mastery*, de George Leonard, es un tratado sobre la forma de «llegar a ser bueno en algo». Me encantan muchas ideas de ese libro. (En realidad, todas.) Pero en especial, una: la de que hay que aprender a amar la meseta.

Leonard deja claro —pocos lo hacen— que «aprender» y «adquirir maestría» no es una ascensión regular por una ladera de pendiente uniforme. (Por mucho que uno se esfuerce.) Por ejemplo, usted hace algo: inicia un programa de formación maravilloso. Y después se atasca. (De mala manera.) O incluso retrocede. Según Leonard, es lo más normal del mundo. «Mejoramos» en algo... de una manera previsible. Trabajamos como locos. Tenemos un buen —maravilloso— día. (O tal vez dos.) Después, retrocedemos. Nos «estancamos» en una meseta, tiempo durante el cual las lecciones van calando en el subconsciente. Esa fase estacionaria puede durar meses (o años). Después, «lo cogemos» de pronto... y se hace instintivo. Y después..., si nos esforzamos (otra vez) como locos..., damos otro salto adelante.

La cuestión: la mayor parte de la Vida la pasamos en una Meseta. En ocasiones puede parecer (parece) monótono. Pero es la esencia de la maestría / de la mejora a largo plazo.

Así que, como la meseta es la norma, aconseja Leonard, aprenda a apreciarla... en vez de combatirla.

O sea, no se atormente si tiene un día (semana, mes) lento; sea consciente de que, debajo de la superficie, están pasando cosas buenas. Está absorbiendo lo que ha aprendido. Su mente y su cuerpo están integrando los nuevos conocimientos/respuestas/capacidades en su circuitería. Sea comprensivo con usted mismo mientras se encuentre estancado en una meseta. (*Advertencia*: no tome esto como una licencia para perder el tiempo.)

La Gran Idea:

Nosotros —las Marcas Usted— estamos en un viaje necesariamente largo, frecuentemente doloroso, hacia (es de esperar) la Maestría.

Merece la pena. (No hay ninguna otra cosa que merezca la pena.) El camino es desigual, está lleno de altibajos. Pero... claramente... es el único camino... si queremos que nuestro Trabajo Importe.

C. Q. H. / ¡Pasión por la meseta!

1. **Conviértase en un estudioso serio del Proceso de Aprendizaje/Crecimiento/Maestría.** (No hay muchas personas que lo sean. Es necesario que esto cambie si queremos que el viaje hacia la maestría sea la norma. Debe serlo para... Marca Usted.) Empiece leyendo/inhalando *Mastery*, de George Leonard. (Ese libro ha cambiado mi vida.)

2. Reúnase con profesionales de su ciudad que gocen de buena fama: cocineros, arquitectos, profesores, cirujanos. Hable con ellos de su Viaje hacia la Maestría. Aprenda, si puede, de sus experiencias. Sea un observador objetivo de su propia senda de aprendizaje... y utilice ese conocimiento de sí mismo y de su forma de progresar para guiar, entre otras cosas, su selección de proyectos y sus objetivos de renovación.

39.

YO, S.L., NECESITA UN FANTÁSTICO CONSEJO ASESOR.

Yo, S.L., y Marca Usted (aunque siga en nómina) = Usted es dueño de sus decisiones. Por lo menos psicológicamente. ¡Fantástico! Pero no tanto. Porque necesita compañeros en los que pueda confiar. Me gustaría proponer algo más: un Consejo Asesor informal o semiformal. Es decir, dos o tres o cuatro o cinco personas a las que aprecie y con las que se pueda sentar una vez al trimestre para revisar –de manera bastante formal– sus progresos, sus planes, sus errores. Y a las que pueda dirigirse cuando su Apasionante Proyecto le haga ganarse la enemistad de los Trajeados. (Se la ganará, si su proyecto merece la pena.)

La clave

Cualquier Proyecto que Merezca la Pena es una Aventura Pirata. (Por lo menos, al principio.) Esto es una obviedad. Y significa que hay que... desafiar a los asentados. Así que enfréntese a los asentados... con la ayuda de... otros asentados.

Reclute su propio Consejo Asesor / Consejo de Administración. Renegados Encubiertos Respetables... que apoyen su insurgencia. **EN POCAS PALABRAS: NECESITA QUE LE CUBRAN LA ESPALDA... SI ESTÁ HACIENDO COSAS VERDADERAMENTE GENIALES.**

Yo llevé a cabo un proyecto «hipergenial» en un garito de los grandes: McKinsey & Co. (hogar del ultraconservadurismo). No hay duda: si pude avanzar –mucho más allá de las fronteras respetables–, se lo debo a los que me cubrieron, los Renegados Encubiertos que venían a nuestras reuniones y nos dieron Respetabilidad al principio.

Mensaje:

Todos los revolucionarios necesitan una cobertura respetable. Y la Sabiduría de unos expertos respetables.

Así que busque y cultive la compañía de almas gemelas que estén más arriba que usted en la cadena trófica. Hará falta atenderlos y ocuparse de ellos, pero el esfuerzo merece la pena. (Consejo: apele a su altruismo... *y* a su interés personal.)

C. Q. H. / Imprescindible: asesores «oficiales»

1. Está usted en una Misión. Créame: **N-e-c-e-s-i-t-a** una cobertura «respetable»..., alias Junta de Asesores / Administradores. (Por lo menos, informal.) Así que: 1) Acéptelo. 2) Búsquelos. 3) Cultívelos. 4) Utilícelos. 5) Anímelos a que le utilicen.

2. Buena noticia: sé por experiencia que entre los Asentados siempre hay unos cuantos Renegados Encubiertos. ¡Le necesitan a usted tanto como usted los necesita a ellos! Admiran su coraje. Les encantaría revivir a través de usted su Juventud Pirata. *Y*: les encantaría actuar de mentores de los Jóvenes Piratas. Así que ¡a por ellos! Sin timideces. O sea: empiece hoy mismo. Concierte un par de desayunos o comidas para las dos próximas semanas con, por ejemplo, antiguos jefes suyos a los que les gustaba su forma dinámica de abordar la vida.

3. Una vez «reclutado» el consejo, organice reuniones periódicas con cada uno de sus miembros. Téngalos al tanto de lo que ocurre. No tenga miedo de pedirles su consejo cuando esté en una situación desairada o difícil: para eso los quiere, ¿no?

40.

MARCA USTED / YO, S.L., NECESITA INFORMADORES EN LA PRIMERA LÍNEA.

Los grandes asesores acuden directamente a la Primera Línea... para conseguir Noticias Frescas sobre el problema o proceso que tienen entre manos. **Cópieles esa costumbre**. Encárguese de crear un buen Grupo de Trabajadores de Primera Línea con los que pueda tomar el pulso a la realidad... y a los resultados de su trabajo.

La clave

Todos los jefes están s-i-e-m-p-r-e fuera de onda. Hasta los mejores. Y esto es fabuloso para usted, Marca Usted. (Y para...mí. Hasta hoy.)

El analista / solucionador de problemas absolutamente **decidido** a estar en contacto directo y constante con la Gente de la Primera Línea tiene siempre —!!!—Diez Pasos de ventaja sobre «la competencia».

Hasta el día de hoy, éste ha sido el secreto mejor guardado del mundo empresarial (y no sé por qué): quien está más en contacto con la gente de verdad que hace el trabajo de verdad... gana. Es casi infalible.

No es que los soldados que están en el frente sean especialmente listos. (Sí que están especialmente en contacto con la realidad.) Ni que los jefes sean especialmente tontos. (Sí que están especialmente desconectados de la

realidad.) Lo que ocurre es que «su» información (la de los trabajadores de primera línea) no ha pasado por ningún filtro..., es fresca..., auténtica. (Todos sabemos lo que ocurre con la información cuando asciende por la cadena trófica de la empresa. Incluso en el mejor de los casos, los que la transmiten la suavizan o adornan para parecer mejores. Aunque procedan con buena intención, la información se va distorsionando y al final queda irreconocible.)

En mi opinión:

El Maná de la Marca Usted = Información sin filtrar.

En mi caso, es un hábito que no he abandonado.... desde que lo adquirí, en 1966 cuando era un joven oficial de la armada en Vietnam: la información de verdad está en la línea de fuego. ¿Que es información sesgada? ¡Claro! (Ninguna información carece de sesgo.) Pero... vaya a la primera línea. Reiteradamente. Absorba información. Reflexione sobre ella, utilícela. (Punto.)

NUNCA LO HE OLVIDADO. En la «estirada» McKinsey & Co., mis mejores mentores volvieron a recordarme La Lección: la persona que vive más cerca del problema es la que tiene la visión más clara sobre él. (¿Por qué, entonces, son tan pocos los que siguen religiosamente la práctica de acudir directamente a la primera línea?)

Marca Usted en Eclosión:

Diríjase a la Primera Línea.

Escuche. **E-S-C-U-C-H-E**. Aprenda. **A-P-R-E-N-D-A**. Haga contactos. Cree una Red de Informadores en la Primera Línea. Y progresará. Es así de sencillo..., de verdad.

(**Ventaja genial**; conocerá gente estupenda... que agradecerá de corazón su interés. Y su preocupación. Personas que llevan esperando a alguien como usted —alguien que les escuche— **25 años**. A veces... literalmente.)

C. Q. H. / Informadores en la primera línea, selección de

1. Acerca de su Proyecto Actual: ¿Ha estado / **vivido** con las personas de la primera línea a las que afecta? **(No se engañe a sí mismo.)**

2. Mire en su agenda la próxima semana. ¿Hay previstos muchos contactos con la primera línea? **(Otra vez: no se engañe a sí mismo.)**

3. ¿Tiene asesores de la primera línea en el Equipo Esencial de su Proyecto? (Si la respuesta es no, ¿por qué no?, y ¿qué piensa hacer al respecto... **ahora**?)

4. ¿Ha advertido —hasta la intimidación— a todos sus compañeros de equipo de lo importante que es la familiaridad con la primera línea? (Una vez... y otra... y otra más.)

5. ¿Forma esto (la familiaridad con la primera línea / la red de informadores de primera línea) parte de la cultura que rige los proyectos de usted y sus colegas? (Si la respuesta es sí..., ¿está usted seguro? *¿M-u-y seguro?*)

41.

NO DEJE NUNCA DE BUSCAR TALENTOS..., AUNQUE SEA JOVEN E INEXPERTO.

Después de todo, usted es... Director General de Yo, S.L., «empresa virtual» de la máxima modernidad. Construir –desarrollar, nutrir– su Red de Contactos es de absoluta prioridad. A los 23 años. A los 53 años. Establezca rituales: por ejemplo, eche un vistazo a su fichero... **una semana sí y otra no**... y llame a un par de amigos con los que haya perdido el contacto. **Reserve religiosamente uno de cada dos miércoles para salir a comer con «alguien de su fichero»**. Adquiera vista y olfato para detectar manifestaciones del talento, trabajos bien hechos, realizaciones asombrosas. Busque a los responsables. Incorpórelos a su equipo virtual (o real).

La clave

¡Construir!

¡Construir!

¡Construir!

¡Construir!

Esto es una obviedad para Nike.

The Gap.

America On Line.

Charles Schwab.

Y también... para mí... y para Usted. (Eso espero.)

Prácticamente, toda «Construcción» = Construcción de una Red = Búsqueda de Talentos.

En McKinsey & Co., un fabuloso proyecto cambió mi vida. (No lo dude.) Y la de ellos. (Al final, así fue.) Era un proyecto ambicioso, que alteraba el status quo. Los Asentados no querían incorporarse al proyecto. (Me quedo corto.) Así que no tuve más remedio que buscar y reclutar gente no asentada. Rara. Interesante. **(Talentos.)** Gente que se emocionara con las mismas cosas que yo.

Avanzamos a nuestro aire. Actuamos a nuestro ritmo y según nuestra vara de medir. Uno de los «novatos», Rajat Gupta, llegó a ser director gerente de la empresa en 1994, 17 años después de que empezase mi «pequeño» proyecto, 16 años después de que él «se integrase» en el proyecto, y 13 años después de que yo me fuese. (¡De que me diesen la patada!)

Repito (en voz alta): «Buscar talentos» no es una tarea exclusiva de Grandes Patriarcas. Yo –en McKinsey– buscaba talentos... cuando no era más que un joven recién llegado. En general, la idea de Crear una Red de Espíritus Hermanos Renegados y Geniales no tiene por qué ser una tarea exclusiva de los veteranos.

(Estudie la Revolución Estadounidense... o cualquier revolución política o científica. Los principales renegados raramente tenían más de... **30** años.)

C. Q. H. / A la caza de tipos geniales

1. Esté **siempre** (g-r-a-n palabra) al acecho de Talentos (con T mayúscula). Tipos geniales con los que relacio-

narse..., conspirar... y aprender. Siempre que encuentre a un tipo interesante..., reclútele. (Piense en el Che Guevara.)

2. LA EDAD ES IRRELEVANTE. Esta estrategia vale tanto si usted tiene 24 años y es el último mono como si tiene 44. Mantra: **LO MÍO ES RECLUTAR INADAPTADOS-PIRATAS.** (Todos los días. En serio.)

3. «Póngalo» en su agenda. Pocas cosas *—¿ninguna?—* son más importantes. ¿Es «oportunismo»? ¡Por supuesto! Pero también es producto de un Plan..., o por lo menos de una Conciencia Constantemente Avizor..., para fichar a Tipos Geniales... con los que hacer Música Maravillosa / Asombrosa.

4. **Atesore antes de que surja la necesidad.** La idea no se limita —ni mucho menos— a cubrir una laguna en la estructura actual del proyecto. La idea es la siguiente: siempre debe estar buscando Talentos. Encuéntrelos. Fíchelos. Encargue al nuevo tipo genial algún trabajito, cualquier trabajito. Ahora. Póngale en la lista para que reciba todas sus comunicaciones y participe en todas las reuniones (formales o informales) del Club de los Tipos Geniales. El Hábito de Búsqueda Instintiva de Talentos se basa en el oportunismo y las necesidades imprevistas.

42.

¡HAGA DE SU «EMPRESA» —YO, S.L., MARCA USTED— ALGO GRANDE DESDE EL PRINCIPIO!

La clave

Max DePree, el legendario director de Herman Miller, dice que una empresa, para ser grande, debe profesar los siguientes valores:

* Sinceridad
* Accesibilidad
* Disciplina
* Responsabilidad
* Cultivo de la persona
* Autenticidad
* Justicia
* Respeto
* Esperanza
* Unidad
* Tolerancia

Por supuesto, esto es válido para GE, pero lo que yo afirmo es que es válido, o podría ser válido, para todas las Marcas Usted. Una vez más, usted es el Director General de Yo,

S.L. Su empresa virtual puede aspirar a ser tan fabulosa como... Herman Miller. (¿POR QUÉ NO?)

Para mí, Yo, S.L. / Marca Usted es un asunto muy serio. Espero que para usted también lo sea. Es una oportunidad... sin parangón... de expresar lo que es usted / lo que soy yo... como Ser Humano.

Marca Usted / Yo, S.L., es una Empresa. Negocia con Clientes. Proveedores. Y otros públicos. Tiene «carácter», para bien o para mal. En mi opinión –¿y en la suya?– tiene una Cultura Empresarial, exactamente igual que la tiene Intel o Charles Schwab. Es decir, que «defiende»... **a-l-g-o**.

Así que, ¿por qué no hacemos –como decía Max DePree– anteriormente– que ese algo sea... **A**lgo **G**rande?

C. Q. H. / Características seriamente geniales... de Yo, S.L.

1. ¿Tiene Yo, S.L. / Marca Usted una Declaración de Principios? Si no la tiene..., ¿por qué no la tiene? **(???!!!)**. Empiece a preparar una... ahora mismo. No se apresure. Piense mucho. Pero empiece... AHORA.

2. En Yo, S.L. / Marca Usted..., ¿a qué aspira usted? ¿Concretamente? No se acelere. No dé respuestas facilonas y sin contenido. Es su vida..., no lo olvide.

3. *Como de costumbre..., realice este ejercicio con almas gemelas. Es personal, pero también tiene que ver... con una Comunidad de Colegas que... Comparten los Mismos Valores Importantes.*

43.

¡LAS MARCAS USTED MANDAN! ¡A TODAS LAS EDADES!

Hace tiempo escribí una columna sobre mi «Galería de Personajes Ilustres», una docena de personas a las que conocía bien y a las que admiraba mucho. (La mayoría no eran «famosos»..., salvo, tal vez, para mí.) Mi lista de sus características:

- *Inventados por ellos mismos.*
- *En constante cambio...*: la inconsecuencia no es para ellos un tabú.
- *Zarandeados y maltratados...* jugar vigorosamente el juego de la vida supone acumular cicatrices, e incluso una o dos cuchilladas.
- *Inquisitivos...* hasta la saciedad.
- *Infantiles, ingenuos...*, con un apetito de exploración equivalente al de los niños de cuatro años.
- *Cómodos...* con la idea de que la vida es un blanco móvil.
- *Alegres...*: todos ellos se ríen... un montón.
- *Audaces...*, incluso un poco temerarios.
- *Iconoclastas...*: sólo están contentos cuando se enfrentan a los convencionalismos.

* *Multidimensionales*..., con defectos tan grandes como sus Virtudes.
* *Honrados*... y desorientados... como todas las personas verdaderamente honradas.
* *Personajes de envergadura*...: aunque muchos están metidos en proyectos pequeños, todos pintan su vida con pinceladas decididas, coloristas, arriesgadas; lejos de huir del Circo de la Vida, se lanzan a él con los brazos abiertos.

Estas características valen tanto para los que tienen 21 años como para los que tienen 51.

La clave

Las Marcas Usted... toman las riendas de su vida. (¡La Banda Anti-Dilbert!) No son soñadores. Son dueños de sí mismos. Saben que la Gran Empresa no va a ocuparse de ellos desde la cuna (21 años) hasta la tumba (65 años). De lo único de que dependen es:

* De sus capacidades
* De sus singularidades
* De su red / fichero de contactos
* De sus proyectos (asombrosos)
* De su crecimiento

Las Marcas Usted —con 21 y con 51 años de edad— son Jefes. Aunque no tengan subordinados. (Oficialmente.) (P. D.: Ningún jefe de una revolución ha tenido —jamás— gente «oficialmente» subordinada a él. PIENSE EN ELLO.) Es decir, a través de su independencia, despreocupación y orientación hacia las capacidades, «Dan Forma al Camino», como dice mi colega (y gurú del liderazgo) Jim Kouzes.

En pocas palabras: sean cuales sean sus circunstancias..., la dimensión de sus proyectos... y la denominación oficial de su cargo..., **las Marcas Usted Mandan...**, marcan el ritmo..., exudan un entusiasmo contagioso.

C. Q. H. / ¡Todos jefes!

1. Marca Usted = **Jefe**. ¿Vale? Si está de acuerdo, ¿qué significa eso... en términos precisos... para usted? ¿Con relación a su actual proyecto? ¿Con relación a su próxima reunión (dentro de 45 minutos)?

2. Considere las características de los miembros de mi Galería de Personajes Ilustres. Evalúese a sí mismo en lo que respecta a esas cualidades, u otras similares. Reúnase con algunos colegas para hablar sobre cada una de ellas. ¿Son aspiraciones razonables? Elija uno o dos puntos de la lista. Prepare unas medidas específicas —*relacionadas con su proyecto actual*— que incorporen estos rasgos.

3. Conviértase en un estudioso del liderazgo. ¿A qué dirigentes admira? ¿Por qué? Sea **muy** concreto. Haga una lista de **25** rasgos (grandes y, especialmente, pequeños) que los caracterizan. ¿Cómo puede imitar —en pequeños detalles, todos los días— algunos de esos rasgos? (Una vez más, concrete. Mucho. Y sea práctico. Mucho.)

4. Olvídese del nombre de su cargo. Y de su función «oficial» en el proyecto. Y... de su edad. El liderazgo es, en un 95%, una actitud mental. Voluntad. Determinación. Energía. Entusiasmo. Compasión. Por lo tanto, compruebe su «actitud

mental» antes de empezar a trabajar..., al mediodía..., a las cuatro de la tarde. Controle las Ondas de Entusiasmo que proyecta. O que no proyecta. Esto es cuestión de práctica. Si se concentra en ello, puede, con algo de práctica, conseguir una gran mejoría en su presentación personal. (Puede que le interese hablar de esto con un experto en psicología del deporte.)

44.

CONVIÉRTASE EN UN «FANÁTICO DEL PODER».

La clave

1. Poder.

2. Palabra malsonante.

3. No señor.

4. «Fanáticos» de la Marca Usted = «Fanáticos» de los Logros.

5. Por lo tanto: Poder = Bueno.

6. Por lo tanto: Marcas Usted Eficaces = Fanáticos del Poder.

Dejémonos de historias sobre el... P-O-D-E-R. Es malo. Stalin. Sí. Mao. Sí. Hitler. Sí.

Sin embargo, por otra parte..., es Churchill... y Roosevelt... y Gandhi... y M. Luther King. Todos eran fanáticos del poder. Todos.

Es decir..., estaban Decididos a Hacer Cosas. Lo que ú-n-i-c-a-m-e-n-t-e ocurre cuando... se Cambian las Opiniones de la Gente sobre lo que se puede hacer. Los siervos de la gleba rusos (Lenin). Los negros estadounidenses (M. L. King, Jr.).

1. Marcas Usted = Quieren Dejar Huella.

2. Marcas Usted = Reconocen la importancia del «Poder».

3. Marcas Usted = Utilizan el Poder como medio para conseguir un fin.

No hace falta que sea usted un egomaníaco. Casi. Porque los «agentes del cambio» *tienen* una perspectiva hipertrofiada sobre lo que es posible. (Si fuesen «sensatos», nunca saldrían de la cama por la mañana para enfrentarse a las numerosas probabilidades de fracaso que les acechan. Por ejemplo, ¿qué posibilidad tenía hace 20 años Billy Gates, con su pinta de iluminado, de triunfar sobre la poderosa IBM?)

De todas formas, suelen guardarse —casi siempre— sus opiniones para sí mismos, sobre todo si son sensatos. No hace falta ser un autócrata. Casi. (Los «agentes del cambio» que tienen éxito *son* bastante insistentes acerca de la Visión Básica.)

La voluntad y el poder de cambiar las mentes... requieren decisión. O sea, HAY QUE CREER... con un punto de insensatez... en el Valor de lo que se Busca.

Lo único que quiero es... convencerle de que «poder» no es una palabra malsonante. Es un término que aceptan, aunque sea a regañadientes, los que alcanzan logros.

C. Q. H. / El poder es necesario

1. Acéptelo. Las cosas son así. Aunque usted es un «buen chico», tiene, como Nueva Marca Usted, un Punto de Vista..., una Misión (su Proyecto Asombroso)... y por lo tanto... quiere cambiar las opiniones de los demás.

Así que... el Poder... es el Medio de Pago que necesita. ¿Vale?

2. De modo que... **estudie**... «política». **Estudie** «organización de colectividades». (Por ejemplo, *Rules for radicals* y *Reveille for radicals*, de Saul Alinsky.) **Estudie** cómo se influye en los demás. (Empiece con el brillante libro de Bob Cialdini, *Influence*.)

3. ¡No sea memo! Más claramente: **No haga como si estuviese por «encima de la política»**, «como si el poder no fuese con usted». Nadie que consiga algo que merezca la pena está «por encima de la política» ni al margen del flujo y el reflujo del poder.

4. Piense sistemáticamente en la base de su poder. ¿De dónde proviene? (¿De su extraordinaria competencia en alguna cuestión? ¿De su excepcional destreza oratoria? ¿De su consumada habilidad para establecer contactos? ¿De su olfato para descubrir talentos? ¿De su dosis anormalmente elevada de empatía/comprensión?) ¿Cómo hace / puede hacer para cambiar la opinión de los demás? (Concrete.)

(5. Tenemos muchas más cosas que decir en nuestro libro de próxima aparición *50 claves del poder y la ejecución* [título provisional]. Señal de la importancia que atribuimos al poder es que le dedicamos un libro entero de esta serie de *Listas de 50*.)

45.

¿CUÁL ES SU PLAN FORMAL DE MARKETING DE VIVA VOZ?

Sus compañeros deben alardear de los Proyectos / Trabajos de usted... si quiere tener éxito como Marca Usted. Olvídese de eso de que «si haces algo verdaderamente bueno, la gente vendrá a comprártelo» o de que «el buen paño en el arca se vende». Por supuesto..., un buen trabajo es lo primero. Pero hay que darle publicidad, reunir testimonios favorables y hacer que se hable de él.

La clave

Marca Usted = Destreza Comercial.

No, no hace falta que sea tan bueno como Martha Stewart o Michael Jordan. Pero no debe desdeñar el marketing considerándolo propio de la gente que quiere venderte lo que no se vende por sí mismo.

1. «Marketing» = «Aura» (en torno a Tom Peters o Joan Doaks).

2. Marketing = «Ser conocido por algo».

3. Marketing = Imagen.

4. Marketing = La gente habla/runrunea de usted.

La Gran Idea: tanto en su caso —¡y en el mío!— como en el de Pepsi, «EL BUEN PAÑO EN EL ARCA SE VENDE»... ES UNA ESTRATEGIA COMERCIAL DESCABELLADA.

MARKETING = CREACIÓN ACTIVA Y DELIBERADA DE RUNRUNEO.

Punto.

C. Q. H. / «Marketing» activo

1. **¿Qué ha hecho... H-O-Y... para «anunciarse»? ¿Qué ha hecho para que el mundo (por lo menos su mundillo) sepa que está usted... Vivo..., Bien..., Estupendo..., y que está haciendo Cosas Geniales?**

2. Estudie seriamente Marketing de Viva Voz. Conozca las ideas, la terminología. Mensaje: no se retraiga de emplear la «jerga del marketing» en lo que le sea aplicable a... u-s-t-e-d. Siga un curso (o dos... o cinco) de marketing. Aprenda técnicas de marketing. Conozca sus mercados... y las bases de su comerciabilidad.

3. Consecuencia: **Prepare un Plan Formal de Marketing de Viva Voz.** Palabra clave: F-O-R-M-A-L. Para empezar, empápese del clásico de Regis McKenna *Relationship marketing.*

45a.

P-O-R F-A-V-O-R, PREGÚNTESE: ¿TENGO DE VERDAD UN «PRODUCTO»?

Sin un producto «de verdad»..., el Mejor Plan de Marketing del Mundo no le servirá de nada.

La clave

William Bridges recuerda este profundo diálogo, levemente abreviado, en su libro *Creating You & Co.:*

Bridges: «¿Cuál es su producto?».
Cliente: «¿Quiere decir el producto de la empresa?».

B: «No, el de usted».
C: «Bueno..., trabajo en personal».

B: «Estupendo. Buena especialidad. ¿Cuál es su producto?».
C: «Soy especialista en salarios y prestaciones extrasalariales».

B: «Interesante función. Pero ¿cuál es su producto?».
C: «¿Salarios y prestaciones extrasalariales».

B: «Eso no es realmente un producto. Un producto es una cosa que alguien compra... Ofrece una ventaja, satisface una necesidad. Los sistemas de salarios y prestaciones extrasalariales son simplemente mobiliario de la empresa».

Más Bridges / *Creating You & Co.:*

En el mundo posempleo, los empleados tienen que olvidarse de sus empleos y empezar a buscar trabajo que sea necesario hacer... Su mercado no es el «mercado de los empleos». Su mercado lo constituyen las personas que están a su alrededor y que tienen necesidades no satisfechas... Usted no busca «empleos», sino «oportunidades».

Debería usted dejar de pensar como un empleado y empezar a pensar como un proveedor que busca oportunidades... Todos los empleados compiten directamente con proveedores externos... que estarán encantados de aplicar su mentalidad de tales a las tareas que en la actualidad realizan los empleados...

El cambio es el enemigo de las personas... que tratan de aferrarse a sus empleos... y el amigo de las que adoptan este enfoque comercial... Esto significa que la planificación de la carrera profesional ha de ser por fuerza muy similar a la planificación estratégica que lleva a cabo una pequeña empresa recién creada.

* * *

Usted / Yo / Marca Nosotros =
Producto / Marketing

* * *

La esencia de la Marca Usted:

¿Qué «Servicio» vende usted / vendo yo... por el que merezca la pena pagar? Si «Vendemos» algo por lo que «Merece la Pena Pagar»..., ¿de qué manera lo «comercializamos»?

Tom Peters habla de Tom Peters:

Creo que mi trabajo tiene «mérito».
Creo que tiene «base académica».

Pero soy... a-b-s-o-l-u-t-a-m-e-n-t-e consciente de que..., si nadie me pagase por hablar:

Mi Impacto = Cero.
Sin clientes... no hay impacto. Punto.

Lo que significa que... tengo que tener... un «producto» identificable. ¿VALE?

De modo que:

PIENSE EN EL P-R-O-D-U-C-T-O.
¿OFRECE USTED UN PRODUCTO POR EL QUE, CLARAMENTE..., MEREZCA LA PENA P-A-G-A-R UN BUEN DINERO?

Si le ofenden las líneas anteriores..., me temo que es usted carne de cañón en la batalla del trabajo intelectual.

C. Q. H. / P-r-o-d-u-c-t-o

1. **P-i-e-n-s-e** en su **producto**. Relea el diálogo de Bridges. Defina su «producto». Cuidadosamente. Ahora. Sucintamente. Convincentemente. Ponga a prueba su definición con otras personas... de todo tipo y condición. (Entre ellas el fontanero y el carnicero y el taxista y el arquitecto vecino suyo.)

2. Más Bridges. Piense en las expresiones que emplea:

TRABAJO QUE SEA NECESARIO HACER..., NECESIDADES NO SATISFECHAS..., PROVEEDOR QUE BUSCA OPORTUNIDADES..., MENTALIDAD DE PROVEEDOR..., PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL = PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

¡Me e-n-c-a-n-t-a-n! Piense en ellas. Defina qué tienen que ver personalmente con usted. (Por favor, respete la terminología exacta de Bridges.)

3. **¿En qué se d-i-f-e-r-e-n-c-i-a m-i p-r-o-d-u-c-t-o?** Bonita pregunta, ¿verdad? Gillette tiene que ofrecer una respuesta clara. **Y usted, ¿por qué no?**

46.

«UNA POTENCIA MUNDIAL UNIPERSONAL» NO ES UNA EXPRESIÓN CONTRADICTORIA EN EL NUEVO MILENIO.

Marca Usted: el Mundo Entero puede ser Suyo. (Si tiene un **PRODUCTO GENIAL DE VERDAD** que vender..., una «estructura de marca» que lo apoye..., Imaginación..., Determinación... y la web.)

La clave

Las cosas **han cambiado**. Si lo suyo –¡lo mío!– es «Genial», puede llegar a ser «Mundial» de la noche a la mañana, o por lo menos, condenadamente deprisa.

No digo que esto sea obligatorio. Simplemente digo que **La Fuerza Le Acompaña**... gracias, entre otras (grandes) cosas..., a la web.

Si tiene algo extraordinariamente genial/singular/vibrante que decir..., dígaselo... al **Mundo Entero**.

NO TITUBEE.

C. Q. H. / ¡Marca Usted como potencia mundial!

1. No quiero insistir demasiado en esto. Pero, sí que quiero ponerlo sobre el tapete... para que lo tenga en cuenta. Lo que quiero decir es que si usted hace «Cosas de Quitar el Hipo»..., el Mundo Entero puede ser Suyo... mucho antes de lo que piensa..., tanto si tiene 18 años como

si tiene 88. Así que, lo que hace usted ¿es «de Quitar el Hipo»?

¿Al mundo entero?

(P. D.: Sólo lo sabrá cuando lo intente.)

2. **Lo de «Mundial» es, en más del 96%, cuestión de mentalidad. (De verdad.)** Si se siente confiado con lo que hace..., no sea tímido. Proclámelo... A-l M-u-n-d-o E-n-t-e-r-o. **(De verdad.)** O sea: inicie una Conversación Deliberadamente Mundial... en su página web. **Ahora.**

47.

¡VENDA!

Todo el mundo vive de vender algo.

—Robert Louis Stevenson

Lo que hago es venderme a mí mismo. Intelectualmente, creo que lo entiendo, pero efectivamente no lo entendí hasta que experimenté el dolor que se siente cuando uno se pone una y otra vez en la fila y ve que no le escogen. Es interesante verte como un «trabajo en curso» y definir tus activos básicos para después venderlos al mercado. La cuestión, en última instancia, es: «¿Estás dispuesto a hacer lo que sea para conseguir la oportunidad que deseas?».

—Susan Gould y otros, en *Free agents*,
citando las palabras de un ejecutivo
que estaba cambiando de trabajo

La clave

«Vender» no es una palabra malsonante para «nosotros los profesionales»:

Tenemos que vendernos como si nos fuese / porque nos va la vida en ello.

Esto es el evangelio para los auditores de Arthur Andersen... y para los programadores de Oracle... y, por supuesto, para Martha Stewart.

Vender.

Vender.

Vender.

Vender.

Vender.

Vender.

Si la palabra vender le desagrada o le deprime..., bueno... lo siento. Mucho. Ya va siendo hora de que espabile y empiece a vivir en el mundo real. (Disculpe lo directo del lenguaje. Tengo que llamar a las cosas por su nombre.)

Por supuesto, conozco a muchas personas estupendas, muy dotadas, asombrosas, que no saben vender..., que se sienten verdaderamente incómodas haciéndolo. Son personas tímidas, retraídas, que sólo quieren concentrarse en el trabajo. Lo único que puedo decir es: **No tienen más remedio que hacerlo. (Venderse, digo.)** No hace falta que sea usted un vendedor fabuloso. No tiene que ser su actividad principal, pero no puede usted desentenderse de ella. Así que acepte que tiene que hacerlo... dedique tiempo a esto... y hágalo bien.

C. Q. H. / ¡Venda, hombre, venda!

1. **Prepare una «Proposición de Venta» limpia, clara, convincente.** (Es tan importante para usted, como para Calvin Klein.)

2. ¿Está usted «obsesionado» —¡ésa es la palabra!— con la «venta»? Por favor..., tómese esto e-n s-e-r-i-o. Los mejores «socios directores» de las Grandes Empresas de Servicios Profesionales están tan «centrados en vender» como el fulano que vende coches usados. (Una vez más, hablo completamente en serio.) (Lea también mi libro *50 claves para gestionar un centro de servicios profesionales*.)

48. ¿ES USTED UN BUEN «CERRADOR»? APRENDA A «PEDIR EL PEDIDO».

Eso significa decirle al Cliente potencial cuál va a ser el Precio Real del proyecto de tres meses. (Más le vale ser exigente en el precio; si no, no podrá costear la considerable labor de investigación necesaria para hacer un trabajo asombroso.) Significa tener la sangre fría de pedir su apoyo al Presidente del Consejo. «Cerrar» operaciones es algo que se puede aprender. (Así que... apréndalo.)

La clave

«Cerradores.»

Benditos sean.

Marca Usted = Yo, S.L.

Marca Usted = Producto. (Claro. Distinto.)

Marca Usted = Explicar las Ventajas del Producto.

Marca Usted = *¡Cerrar! (La Venta.)*

No, no hace falta que sea usted un... Houdini de la venta. Lo que sí tiene que hacer es dejar de denigrar la labor de venta.

Yo soy un... p-u-s-i-l-á-n-i-m-e.

Pero la vida (= la necesidad) me ha enseñado... en estos 15 últimos años... a Pedir el Pedido.

Es endiabladamente difícil. Un trabajo exigente como ninguno. (Por lo menos, en mi caso.) Pero hay que hacerlo.

C. Q. H. / ¡Cerrar!

1. Usted es Marca Usted. **Usted lo merece**. Así que... pida el pedido.

49.

LAS MARCAS USTED SON DESLEALES. (A UN LOGOTIPO EMPRESARIAL ESPECÍFICO.)

La clave

Eran las 2:28 de la madrugada del 20 de junio de 1999. Me desperté sobresaltado. Estaba en la habitación de un hotel de Washington, solo. Había pasado el día —casi todo el día— leyendo a *Paul Rand*, de Steven Heller. Rand fue uno de los grandes diseñadores / artistas gráficos del siglo XX; hizo milagros en el diseño de la identidad visual de multitud de empresas, desde la revista *Esquire* hasta IBM o UPS.

Sin embargo, lo que más me llamó la atención fue la forma en que Rand vivió su vida. Se convenció de que tenía algo que ofrecer. Y era una esponja que absorbía ideas nuevas... de todo el mundo. (Un estadounidense universalista... hace 60 años. Ahí es nada.) Así que se convirtió en un experto en pasar de un trabajo a otro. Fue de la ceca a la meca. Sin pararse a pensar en el dinero. Estaba decidido a seguir/conformar su sueño global. La idea de estar toda la vida en la misma nómina, estoy seguro, no se le pasó por la cabeza. Supo establecer relaciones. Tuvo mentores que le ayudaron a cada paso. Pero ¿«lealtad a un logotipo» a la antigua usanza? Nunca en la vida.

Caí en la cuenta de que Rand era Marca Usted con todas las de la ley. De que la esencia de la Marca Usted es el Compromiso con el Desarrollo... a (casi) toda costa. Un Compromiso con la Libertad de Expresión y la Excelencia Personal... a (casi) toda costa.

C. Q. H. / ¡Diga «no» a la lealtad!

1. **¿HA HECHO USTED VOTO DE EXCELENCIA? ¿ESTÁ USTED DECIDIDO A DEJAR HUELLA? ¿COMPRENDE LOS SACRIFICIOS QUE TENDRÁ QUE HACER?** (O sea, ninguna seguridad en el empleo. Necesidad de ser hiperflexible... y de trasladarse, más o menos al instante, a la Casa de la Siguiente Oportunidad de Crecimiento Genial.)

SI NO ES CAPAZ DE ENTENDER ESTO..., TENDRÁ PROBLEMAS CON LA IDEA DE LA MARCA USTED.

(Lo siento.) (Bienvenido al Nuevo Milenio.)

50.

BIENVENIDO AL PAÍS DE LOS AGENTES LIBRES.

La clave

- Nueva Economía
- Unidad-de-Uno
- Independencia
- Libertad
- Liberación
- Confianza en uno mismo
- Persona Símbolo
- Tipo Genial
- Cosas Geniales
- Proyectos Asombrosos (o reventar en el intento)
- Imaginación
- Renegado Incansable

MI TRABAJO IMPORTA.

(Eso es.)

C. Q. H. / Unidad-de-uno

1. **YO SOY YO, S.L.**
VÉAME/OÍGAME R-U-G-I-R.
YO IMPORTO.
MI TRABAJO IMPORTA.

(Suena cursi; casi da vergüenza, pero hágalo: repita las frases anteriores mirándose en el espejo.)

2. **¡La Marca Usted Manda!** (¡*Usted* puede hacerlo!)

¡BUENA SUERTE!

(ES GENIAL.)

¡El Movimiento!

¡Qué audaz! ¿Fundar un Movimiento? Eso es precisamente lo que pensamos hacer.

Título: ¡El Trabajo Importa!

O: El Movimiento Anti-Dilbert.

Estamos hartos y cansados de quejarnos de lo horribles que son nuestros jefes. (O nuestras empresas.) Se trata —tal y como nosotros lo vemos— de nuestra vida. De vivir... o perder. De formar... o dejar que nos formen.

Dilbert es divertido. (O sea, vale la pena.) Y es crítico. Dilbert representa no sólo el humor desengañado (cosa que aprecio) sino también la aceptación de facto de la falta de poder. La falta de poder... en el mejor momento de los últimos siglos para dejar huella. ¡Ahí es donde yo pongo la raya de separación!

Se trata de mi vida. De vivirla... a tope. O no. Y tengo la intención de vivirla a tope. Y creo que no soy el único.

Así que mis colegas y yo, audazmente..., estamos... fundando un Movimiento:

¡El Trabajo Importa!

Y le invitamos a que se una a nosotros. Coste de la afiliación: el tiempo que le lleve escribir www.tompeters.com en su navegador de internet.

¡Bienvenido a bordo!

(P.D.: Es posible que le haya llamado la atención el signo de admiración exageradamente grande que aparecía en los párrafos anteriores. No es un error del impresor. Es nuestro símbolo..., el signo de admiración..., lo más opuesto a Dilbert que se puede imaginar, ¿verdad?)



www.tompeters.com

CREATING YOU & CO: LEARN TO THINK LIKE THE CEO OF YOUR OWN CAREER, de William Bridges (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1997). ¡Magnífico trabajo!

RUNNING A ONE-PERSON BUSINESS, de Claude Whitmyer, Salli Rasberry y Michael Phillips (Ten Speed Press, Berkeley, 1989). Manual práctico... ¡y con alma!

WE ARE ALL SELF-EMPLOYED, de Cliff Hakim (Berrett-Koehler Publishers, 1994). Está claro que merece la pena leerlo.

INC. YOUR DREAMS, de Rebecca Maddox (Viking, Nueva York, 1995). Maddox escribe de manera brillante para «toda mujer que esté pensando en su propia empresa». Pero en realidad es para todos nosotros.

THE CAREER IS DEAD: LONG LIVE THE CAREER, de Douglas Hall y otros (Jossey-Bass, San Francisco, 1996). Enfoque académico..., pero muy ameno..., del nuevo mundo del trabajo.

CÓMO LLEGAR A SER AUTORRESPONSABLE, de Nathaniel Branden (Paidós, Barcelona, 1997). El Emerson moderno habla elocuentemente. ME ENCANTA ESTE LIBRO.

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, de Stephen Covey (Paidós, Barcelona, 1990). Excelente guía para personas Marca Usted.

MASTERY, de George Leonard (Dutton, Nueva York, 1991). El título lo dice todo..., un libro precioso.

THE MAKING OF A CHEF, de Michael Ruhlman (Henry Holt, Nueva York, 1997). Excelente mirada al interior de la Búsqueda de la Maestría y la Creación de una Marca Usted.

LIFE WORK, de Donald Hall (Beacon Press, Boston, 1993). El ensayista y poeta Hall habla de forma conmovedora sobre el Trabajo que Importa.

LIVING YOUR LIFE OUT LOUD, de Salli Rasberry y Padi Selwyn (Minstrel Books, Nueva York, 1995). Extraordinariamente clarividente..., empezando por su gran título.

LO QUE NO LE ENSEÑARÁN EN LA HARVARD BUSINESS SCHOOL, de Mark McCormack (Grijalbo, Barcelona, 1992). McCormack, el número uno de los agentes deportivos, ofrece una tonelada de ideas y consejos prácticos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL, de Daniel Goleman (Kairós, Barcelona, 1996). Una persona Marca Usted debe dominar las relaciones humanas.

CONVERSACIONES DIFÍCILES, CÓMO HABLAR DE LOS ASUNTOS IMPORTANTES, de Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen (Grijalbo, Barcelona, 1999). Libro brillante —el mejor que he leído en mi vida— sobre el arte de la comunicación entre dos personas..., imprescindible.

EL MANANTIAL, de Ayn Rand (Planeta, Barcelona, 1972). ¡He aquí a un defensor radical de la Marca Usted!

AGRADECIMIENTOS

A Alan Webber, cocreador de *Fast Company*..., que me animó a fijarme en este tema y después colaboró conmigo cuando lo presenté públicamente en su revista. A Erik Hansen..., director de proyecto de este libro y arquitecto jefe, junto con Julie Anixter y Ken Silvia, de **¡El Movimiento!** (es decir: ¡El Trabajo Importa!). A Sonny Mehta..., que vio al instante las posibilidades de esta peculiar serie de libros. A Sebastian Stuart y Edward Kastenmeier..., por su inspirada y meticulosa labor de corrección.

A Esther Newberg, de ICM..., que trabajó para crear este inusual proyecto editorial con su habitual instinto y tenacidad. A Chip Kidd, Gurú de Diseño de Knopf..., que ideó el aspecto y el espíritu de esta serie. A Pat Johnson..., ferviente creyente y maestro de marketing de Knopf. A Patrik Jonsson y Jim Napolitano de Mulberry Studio..., por convertir en un original legible mi manuscrito garabateado; sí, todos mis borradores están escritos a bolígrafo en hojas amarillas. A Sue Bencuya..., por comprobar los datos. A Elyse Friedman, Martha Lawler y Vincent Renstrom..., por su pericia editorial. A Katherine Hourigan, sin cuya ayuda nada de esto habría sido posible... A Mel Rosenthal, que ayudó a eliminar errores e incoherencias... A Andy Hughes y Quinn O'Neill, que convirtieron estas palabras en el libro encuadernado que tiene usted en sus manos... A Merri Ann Morrell, cuyos hercúleos esfuerzos ayudaron a hacer realidad estos libros. A Ian Thomson y Michelle Rotzin..., por ocuparse de la marcha cotidiana de Tom Peters Company en Palo Alto.

A Martha, Oprah, MJ y otros..., que demuestran la posibilidad de la Marca Usted todos los días. (¿Se ha dado cuenta

de que las auténticas Marcas Usted no necesitan el nombre completo?)

Y a Susan Sargent..., que me inspira con su ejemplo todos los días.

Tom Peters
West Tinmouth, Vermont
4 de agosto de 1999



LAS PEQUEÑAS GRANDES COSAS

"*Las pequeñas grandes cosas* es el mejor libro de gestión que jamás he leído."
Warren Bennis

Las pequeñas grandes cosas presenta 163 maneras de lograr la excelencia en el trabajo. Consejos y recomendaciones para ser más eficaces, responsables y profesionales. Nos explica la importancia de no retrasar las tareas urgentes, gestionar nuestro tiempo adecuadamente, delegar, aprender de los jefes eficaces, poseer iniciativa, definir una estrategia clara y tener confianza en uno mismo. Un libro imprescindible tanto para pequeños empresarios como para directivos de multinacionales.

Un alegato en favor de los valores esenciales y una invitación a reflexionar sobre aquellas pequeñas GRANDES cosas que nutren el éxito de cualquier proyecto.

En el inexorable mundo interconectado que nos ha tocado vivir, usted se enfrenta a una alternativa: o se distingue o se extingue. Sobreviva, prospere y triunfe convirtiéndose en una marca.

La unidad fundamental de la economía actual es el individuo, es decir, usted. Los trabajos los efectúan redes temporales que se desmantelan cuando el proyecto finaliza. Por lo tanto, para triunfar debe considerarse, usted mismo, una especie de profesional independiente, una marca. Una persona inteligente, informada, que siempre está aprendiendo y creciendo, que sabe cómo venderse y –lo principal– que desempeña una labor que despierta interés.

Tom Peters, en *50 claves para hacer de usted una marca*, le explica todo lo que necesita saber para conseguirlo: desde el diseño de su tarjeta de visita, la creación de su página web, la elaboración de su fichero de contactos, el desarrollo de una imagen de marca o la adecuación de su abanico de competencias, hasta la obtención continua de resultados efectivos. Es decir, la forma de convertirse en una marca única, fabulosa, muy productiva y bien remunerada.

Deusto
Grupo Planeta
www.edicionesdeusto.com
www.facebook.com/EdicionesDeusto
@EdicionesDeusto
Súmate a la conversación en Twitter: #50claves

10003026
ISBN 978-84-234-2828-1

